

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»  
УДК \_\_\_\_\_

До захисту допущено:  
Завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА  
« 04 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2020 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Логістика»  
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Удосконалення управління логістичними процесами  
підприємства»**

**Виконала:**

студентка 2-го курсу, групи УЛ-91мп  
КОНОВАЛОВА Ірина Вадимівна \_\_\_\_\_

**Наукова керівниця:**

доцентка кафедри менеджменту,  
к.е.н., доц. ЛУЦЕНКО Ірина Сергіївна \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

завідувач кафедри промислового маркетингу,  
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних  
посилань*

Студентка \_\_\_\_\_

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма «Логістика»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студентці**

**КОНОВАЛОВІЙ ІРИНІ ВАДИМІВНІ**

**1. Тема дисертації** «Удосконалення управління логістичними процесами підприємства»,

наукова керівниця дисертації Луценко Ірина Сергіївна, к.е.н., доц.,  
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

**2. Строк подання студентом дисертації:** 01 грудня 2020 року.

**3. Об'єкт дослідження:** управління логістичними процесами підприємства.

**4. Предмет дослідження:** принципи, методи і інструменти удосконалення управління логістичними процесами підприємства.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- визначити сутність логістичних процесів підприємства;
- розглянути напрями та зарубіжний досвід побудови і регулювання логістичних процесів в організації;
- виділити основні методики оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- проаналізувати та надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;
- провести аналіз існуючого управління логістичними процесами підприємства та виявити основні проблеми;
- оцінити систему управління логістичними процесами ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- сформулювати пропозиції удосконалення управління логістичними процесами підприємства;
- розробити забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства.
- економічно обґрунтувати доцільність запропонованих заходів щодо удосконалення управління логістичними процесами ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) сутність логістичних процесів та взаємодія груп процесів підприємства;
- 2) характеристика діяльності ПрАТ «Київський КПК»;
- 3) доля підприємств у загальному обсязі реалізації целюлозно-паперової продукції в Україні;
- 4) асортимент продукції ПрАТ «Київський КПК»;
- 5) аналіз споживачів підприємства;
- 6) динаміка зміни показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «КПК»;
- 7) етапи логістичних процесів на підприємстві;
- 8) Гар-модель оцінки ступеня розбіжності між параметрами якості логістичного сервісу;
- 9) структура адміністративних та збутових витрат підприємства;
- 10) структура автопарку ПрАТ «КПК»;
- 11) аналіз варіантів, запропонованих для удосконалення управління логістичними процесами підприємства.

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) стаття «Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства» у Міжнародний науковий економічний журнал «Бізнес Інформ» (фахове видання);
- 2) стаття «Логістика як фактор активації конкурентоспроможності підприємства в ланцюгах поставок» у Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»;
- 3) тези «Інтеграція бізнес-процесів у ланцюгах поставок: сутність та переваги», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».

## **8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.**

### **9. Календарний план**

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад управління логістичними процесами підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємства ПрАТ «ККПК»	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Аналіз існуючого управління логістичними процесами підприємства	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Оцінювання системи управління логістичними процесами ПрАТ «ККПК»	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Формування пропозицій щодо удосконалення управління логістичними процесами ПрАТ «ККПК»	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення управління логістичними процесами підприємства	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студентка

Ірина КОНОВАЛОВА

Наукова керівниця

Ірина ЛУЦЕНКО

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Удосконалення управління логістичними процесами підприємства» містить 123 сторінок, 19 таблиць, 20 рисунків, 7 формул. Перелік посилань нараховує 62 найменувань.

**Актуальність теми.** Поглиблення спеціалізації підприємств, інтеграція і глобалізація економіки, ускладнення взаємозв'язків між суб'єктами економічних відносин викликають необхідність активного пошуку і вдосконалення підходів до вирішення проблем управління діяльністю на вітчизняних підприємствах. В даний час українські підприємства, які націлені на розвиток свого бізнесу все більше орієнтуються на покращення фінансового становища та на зниження матеріальних і тимчасових витрат на основі реалізації логістичних принципів управління. Управління всім спектром логістичних процесів є актуальним питанням для будь-якого підприємства і розвитку народного господарства країни в цілому. Тому існує необхідність подальшого поглиблення досліджень теорії та методології удосконалення управління логістичними процесами підприємства.

**Мета магістерської дисертації:** дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичними процесами підприємства.

**Завдання магістерської дисертації:**

- розкрити сутність логістичних процесів підприємства;
- визначити методологічні підходи щодо управління логістичними процесами підприємства;
- дослідити існуючу систему управління логістичними процесами на підприємстві та виявити його недоліки;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління логістичними процесами підприємства.

**Об'єкт дослідження** - управління логістичними процесами підприємства.

**Предмет дослідження** - теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти аналізу та оцінювання управління логістичними процесами підприємства.

**Методи дослідження:** порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення (для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління логістичними процесами підприємства), економіко-статистичний, аналітичний структурно-логічний, графічний, методи експертних оцінок (для проведення аналізу господарської діяльності, існуючого управління логістичними процесами підприємства та розроблення пропозицій щодо удосконалення управління ними).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в:

- уточненні і поглибленні існуючих теоретичних положень щодо управління логістичними процесами;
- обґрунтованій необхідності оцінки системи управління логістичними процесами підприємств;
- удосконаленні підходу до управління логістичними процесами підприємства;
- пропозиціях щодо удосконалення управління логістичними процесами підприємств.

**Публікації.**

1) стаття «Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства» у Міжнародний науковий економічний журнал «Бізнес Інформ» (фахове видання);

2) стаття «Логістика як фактор активації конкурентоспроможності підприємства в ланцюгах поставок» у Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»;

3) тези «Інтеграція бізнес-процесів у ланцюгах поставок: сутність та переваги», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».

**Ключові слова:** логістика, логістичні операції, логістичні процеси, логістичний ланцюг, управління логістичними процесами, логістична діяльність, логістичні витрати, логістичний сервіс.

## ABSTRACT

Master's thesis on «Improvement of logistics processes management of enterprise» includes 123 pages, 19 tables, 20 figures, 7 formulas. The bibliography list consists of 62 items.

***The importance of the research.*** Such aspects as deepening of enterprises specialization, integration and globalization of the economy, complexity of interconnection between the subjects of economic relations are a necessity of active search and improvement of approaches for solving problems of domestic enterprises management. Currently, Ukrainian companies that make focus on the development of their business are increasingly focused on improving the financial situation and reducing material and time costs based on the implementation of logistics management principles. Management of the whole range of logistics processes is an important issue for any enterprise and the development of the national economy as a whole. Therefore, there is the need for further in-depth investigations on the theory and methodology of improving logistics processes management of the enterprise.

***The purpose of the research*** is to investigate theoretical and practical aspects and ground practical recommendations on improvement of logistic processes management of the enterprise.

***Tasks of the research:***

- to reveal the essence of enterprise logistics processes;
- to identify methodological approaches of logistics processes management of the enterprise;
- to investigate the existing logistics management system at the enterprise and identify its disadvantages;
- to develop recommendations for improving logistics processes management of the enterprise.

***The object of the research*** is a process of improving logistics processes management of the enterprise.

***The subject of research*** - theoretical, scientific and methodological, practical aspects of analysis and evaluation of logistics processes management of the enterprise.

**Research methods:** comparison, index, balance, graphical, economic-mathematical and other methods of economic substantiation, and also systematization and generalization (for development of recommendations and offers on improvement of logistic processes management of the enterprise), economic-statistical, analytical structural-logical, graphical, methods of expert assessments (for analysis of economic activity, the existing logistics processes management of the enterprise and the development of suggestions to improve their management).

***The scientific novelty of the obtained results is:***

- clarification and deepening of the existing theoretical principles concerning logistics processes management;
- substantiation of the need to assess the management system of logistics processes of enterprises;
- improvement of the approach to logistics processes management of the enterprise;
- formation of suggestions to improve logistics processes management of enterprises.

***Publications.***

1) article «Improvement of logistics processes management as a method of improving the enterprise» in the International Scientific Economic Journal «Business Inform» (professional publication);

2) article «Logistics as a factor of competitiveness activation at the enterprise in supply chain» in the Collection of scientific researches «Modern approaches to enterprise management»;

3) thesis «Integration of business processes in supply chains: essence and benefits», participation in the International scientific-practical conference «Business, innovation, management: problems and prospects».

***Key words:*** *logistics, logistics operations, logistics processes, logistics chain, logistics processes management, logistic activity, logistics expenses, logistics service.*



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	13
1.1 Поняття та сутність логістичних процесів підприємства .....	13
1.2 Зарубіжний досвід побудови та регулювання логістичних процесів в організації .....	23
1.3 Методика оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві.....	34
Висновки до розділу 1 .....	51
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	54
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства .....	54
2.2 Аналіз існуючого управління логістичними процесами на підприємстві .	66
2.3 Оцінка системи управління логістичними процесами на підприємстві ....	78
Висновки до розділу 2 .....	85
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	87
3.1 Пропозиції щодо удосконалення управління логістичними процесами підприємства.....	87
3.2 Розробка забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства.....	96
3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві .....	106
Висновки до розділу 3 .....	113
ВИСНОВКИ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	119

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку української економіки набуло актуальності впровадження логістичних підходів у діяльність підприємства. Пов'язано це з інтенсифікацією і розширенням товарно-грошових відносин, з динамічним збільшенням горизонтальних господарських зв'язків між підприємствами і організаціями сполучених галузей. Поглиблення спеціалізації підприємств, інтеграція і глобалізація економіки, ускладнення взаємозв'язків між суб'єктами економічних відносин викликають необхідність активного пошуку і вдосконалення підходів до вирішення проблем управління діяльністю на вітчизняних підприємствах. В даний час українські підприємства, які націлені на розвиток свого бізнесу як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, все більше орієнтуються на поліпшення фінансового становища і на зниження матеріальних і тимчасових витрат на основі реалізації логістичних принципів управління. Існує великий інтерес до теми вдосконалення управління логістичними процесами підприємства в сучасній науковій практиці, але вона характеризується недостатньою теоретичною та методологічною розробленістю. Цей різко зростаючий інтерес до її вивчення обумовлений потенційними можливостями підвищення ефективності функціонування підприємства, які відкриває використання логістичного підходу. Тому управління всім спектром логістичних процесів є актуальним питанням для будь-якого підприємства і розвитку народного господарства країни в цілому.

Теоретичним і методичним питанням розвитку і практичного застосування логістики в економіці присвячені праці багатьох вчених. Серед них особливо слід відзначити результати досліджень таких зарубіжних і вітчизняних вчених як Д.Дж. Бауерсокс, Дж.Дж. Вуд, Д.Дж. Клосс, А.М. Гаджинський, Л.Б. Миротин, В.І. Сергєєв, А.І. Джерел, А.Г. Кальченко, Е.В. Крикавський, М.А. Окландер, Н.І. Чухрай, Р.Р. Ларіна. Також для написання даної роботи були використані монографії авторів таких, як Б.А. Анікін, А.М. Гаджинский, Л.Є. Єремєєва, В.Н.

Жигалова, Р.Б. Івуть, М.Н. Григор'єв, А.П. Долгов, С.А. Уваров, В.І. Маргунова, В.П. Мельников, Ю.М. Неруш, І.В. Павлюченко та інші.

Відзначаючи вагомий внесок цих та інших вчених в розвиток науки і практики використання логістики, слід зазначити, що не всі питання цієї складної проблеми знайшли рішення, деякі з них вимагають подальшого розвитку, а багатьох – уточнення. Особливої уваги заслуговують питання управління - створення системи управління, обґрунтування об'єкта і суб'єкта управління, виділення змісту функцій суб'єкта управління.

**Мета магістерської дисертації** - дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичними процесами підприємства.

**Завдання магістерської дисертації:**

- розкрити сутність логістичних процесів підприємства;
- визначити методологічні підходи щодо управління логістичними процесами підприємства;
- дослідити існуючу систему управління логістичними процесами на підприємстві та виявити його недоліки;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління логістичними процесами підприємства.

**Об'єкт дослідження** - управління логістичними процесами підприємства.

**Предмет дослідження** - теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти аналізу та оцінювання управління логістичними процесами підприємства.

**База дослідження:** ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».

**Методи дослідження:** порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення (для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління логістичними процесами підприємства), економіко-статистичний, аналітичний структурно-логічний, графічний, методи експертних оцінок (для проведення аналізу господарської діяльності, існуючого управління

логістичними процесами підприємства та розроблення пропозицій щодо удосконалення управління ними).

***Наукова новизна одержаних результатів*** полягає в:

- уточненні і поглибленні існуючих теоретичних положень щодо управління логістичними процесами\$
- обґрунтованій необхідності оцінки системи управління логістичними процесами підприємств;
- удосконаленні підходу до управління логістичними процесами підприємства;
- пропозиціях щодо удосконалення управління логістичними процесами підприємств.

***Апробація результатів роботи.***

1) стаття «Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства» у Міжнародний науковий економічний журнал «Бізнес Інформ» (фахове видання);

2) стаття «Логістика як фактор активації конкурентоспроможності підприємства в ланцюгах поставок» у Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»;

3) тези «Інтеграція бізнес-процесів у ланцюгах поставок: сутність та переваги», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **1.1 Поняття та сутність логістичних процесів підприємства**

В процесі розвитку науково-технічного прогресу, формування ринку покупця, зміни пріоритетів в мотиваціях споживачів і загострення всіх форм конкуренції зростає динамічність ринкового середовища. Жорстка конкуренція на ринку, поява нових, більш дешевих і досить ефективних розробок змушують переглянути існуючі принципи функціонування компанії.

Багато усталених концепцій та принципів роботи, які були цілком прийнятними та задовольняли керівництво компанії, починають суттєво уповільнювати динаміку розвитку бізнесу і вимагають глибокого аналізу та перегляду з метою їх удосконалення. Для збереження своїх ринкових позицій компаніям необхідно робити, певні зусилля в напрямку підвищення рівня технологічності та ефективності бізнес-процесів. З'являється нагальна необхідність вишукування додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат і собівартості продукції, підвищення рівня якості обслуговування споживачів, реорганізація та реструктуризація компанії з метою підвищення ефективності бізнесу.

Говориться про перебудову бізнесу на основі логістичного підходу. Водночас зачіпаються такі аспекти діяльності людей: правові, соціальні, організаційні, економічні, технічні, екологічні та інші.

Логістика - це сукупність різних видів діяльності з метою отримання з найменшими витратами необхідну кількість продукції у встановлений час і в установленому місці. Це в першу чергу наука про управління, де виділяють суб'єкт управління, який приймає рішення, організовує їх виконання і контроль, підводить

підсумки, та об'єкт управління. Логістика розглядається як один з інструментів бізнесу, що дозволяє економити ресурси компанії.

Особливо важливу роль в логістиці займають логістичні процеси. Логістичні процеси - упорядкована на осі часу послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту і якості в потрібній кількості в потрібний час і місце.

За міжнародним стандартом ISO 9000:2000 процес представляється як систематична дію, яка використовує ресурси для трансформації того, що надходить у «Вхід» в кінцевий результат дії на «Виході». Тобто процес розглядається як всяка робота чи дія, що виконується протягом певного проміжку часу [1, с. 216].

Відповідно до цього ж стандарту процесом визначається стабільний та цілеспрямований набір пов'язаних між собою видів діяльності, який змінює «Вхід» у «Вихід» за визначеною технологією та становить цінність для споживачів [1, с. 216].

Щоб у майбутньому уникати методологічних питань при аналізі сутності управління логістикою, ми визначимо, які об'єкти управління логістикою можна назвати логістичними процесами. Ґрунтуючись на загальному розумінні того, що мається на увазі під терміном «процес», логістичному процесу властива наявність своїх «Входів» і «Входів».

Такі ресурси, як інфраструктура, обладнання, середовище, персонал та інші використовуються для здійснення логістичного процесу.

Ресурсом логістичного процесу є матеріальний або інформаційний об'єкт, що завжди використовується для виконання такого процесу, але не є «Входом» процесу [1, с. 216].

Доволі умовним є розподіл об'єктів, необхідних логістичному процесу, на «Ресурси» та «Входи». Основні ознаки, за допомогою яких можна віднести об'єкт до категорії «Ресурси» чи «Входи» логістичного процесу, включають [2, с.166]:

«Ресурси» логістичного процесу:

1) їх контролює власник логістичного процесу;

2) обсяг ресурсів планується на багато циклів логістичного процесу або на їх тривалий період.

«Входи» логістичного процесу:

1) надходять у логістичний процес ззовні;

2) обсяг їх планується на один або декілька циклів логістичного процесу, або на певну кількість виготовленої продукції.

Підсумовуючи використання вищевказані визначення зазначимо логістичний процес являє собою перелік послідовних робіт, що здійснюються у різних підрозділах логістичної служби підприємства, відповідальних виконавців, вхідних та вихідних документів тощо.

Важливе точно визначити, що повинен мати у своєму розпорядженні власник процесу для того, щоб успішно його завершити.

Суб'єкт логістичного управління (власник логістичного процесу) – призначена людина або колегіальний орган логістичного управління, що розпоряджається персоналом, інфраструктурою, програмним та інформаційним забезпеченням, інформацією про логістичні процеси, управляє процесом його виконання та є відповідальним за одержані результати та ефективність логістичного процесу [3, с. 123].

Отже, власник керує логістичним процесом та має у своєму розпорядженні усі необхідні ресурси. Тому рекомендується призначати на цю посаду ініціативного, креативного працівника, якого поважають у колективі. Така особа має відповідати за оптимізацію роботи, що виконується під час процесу, встановлення міжфункціональних зв'язків та ін. Насправді ресурсами управляють керівники функціональних підрозділів логістичної служби підприємства, але потрібно чітко регламентувати взаємодію керівників інших функціональних підрозділів з власниками при такому визначенні логістичного процесу за будь-яких обставин [4, с. 325].

Тому у представленому розумінні значення управління логістичним процесом головною умовою є наявність власника процесу, котрий є власником і розпорядником необхідних та достатніх для нього ресурсів.

Інше розуміння логістичного процесу ґрунтується на існуванні його споживача (замовника) та спрямованості на нього «Виходу» процесу, тобто готового продукту (матеріального товару або послуги), та визначенні споживчого попиту за допомогою цінності та вартості цього продукту.

Споживач (клієнт) логістичного процесу – це суб'єкт (функціональний підрозділ, фізична чи юридична особа, інший процес тощо), що користується результатами («Виходами») цього логістичного процесу.

Розглядаючи термін «логістичний процес», варто дослідити детальніше його класифікацію [5, с. 76].

За загальним підходом будь-який процес класифікують за ознакою «Зміст робіт». В цьому випадку найважливішим є прийняття ряду рішень про внутрішню структуру логістичного процесу та про види елементів, з яких він повинен складатися. Виокремлюють п'ять головних елементів класифікації логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, які повинні бути відображені в його описі: інформація, планування, управлінські рішення, контроль та аналіз (рис. 1.1) [6, с. 95]:

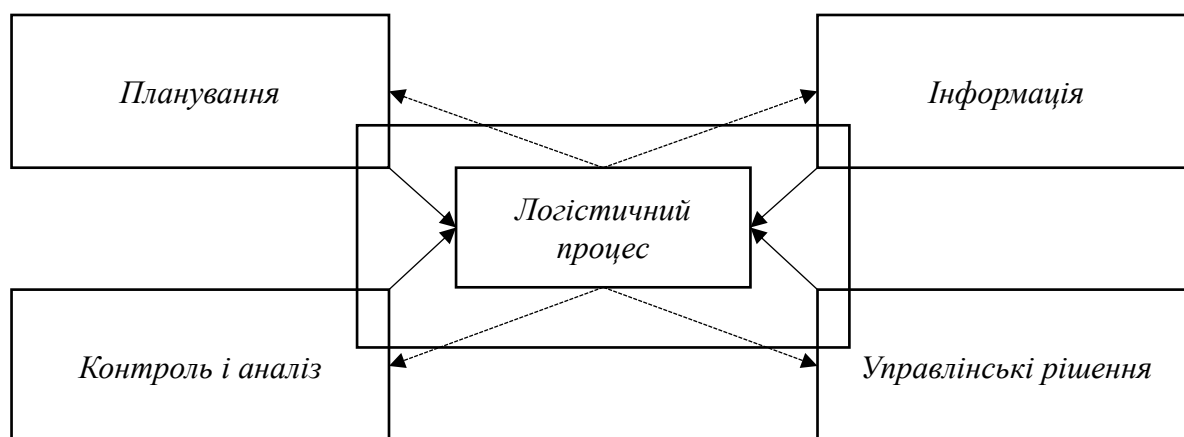


Рис.1.1 Класифікація логістичних процесів за ознакою «Зміст робіт»

1) логістичний процес: його фактичне здійснення (наприклад, постачання матеріальних ресурсів для забезпечення виробництва деяких продуктів). Даний елемент має «Входи» з інших елементів: дані обробки замовлень споживачів, маркетингова інформація, дані планування та бухгалтерського обліку, результати управлінські рішення, контролю та аналізу;



2) планування реалізації логістичного процесу (наприклад, планування постачання необхідних для виробництва матеріальних ресурсів). Це планування може базуватися на показниках діяльності відділу постачання в кількісному та якісному вираженні (кількість та вартість ресурсів, види ресурсів, тривалість їх доставки), а також на показниках ефективності логістичного процесу;

3) отримання, обробка і накопичення інформації про реалізацію логістичного процесу в режимі теперішнього часу (інформація для логістичної служби про забезпечення виробничими ресурсами, перспективи зміни ринку, прогнозування ресурсної ціни тощо);

4) аналіз та управління логістичним процесом (модуль контролю зазначає процедури управління інформаційними потоками, що в сукупності характеризують ефективність самого процесу, вибору необхідних даних для керівництва, забезпечення різних форм інформації, що надходить; модуль аналізу визначає способи обробки інформації про структуру процесу та його характеристики, параметри та ресурси потужностей логістики тощо);

5) управлінські рішення у межах визначеного логістичного процесу. Доволі складно описати такий елемент, оскільки сама процедура прийняття відповідних рішень поєднує як елементи оперативного управління (відстеження графіка відхилень постачання матеріальних ресурсів та їх нівелювання), так і елементи стратегічного управління (зміна плану матеріально-технічного постачання для виробництва на перспективу, стратегій розвитку взаємовідносин між підприємством та постачальниками).

Насправді «Виходами» цього елементу є такі [7, с.185]:

а) зміни в робочих планах відділу матеріально-технічного забезпечення та підприємства в цілому, зміни в документації (робочій та посадовій інструкцій, технологічному регламенті тощо);

б) прийняття управлінських рішень про підготовку та перепідготовку кадрів, пов'язаних з постачанням ресурсів;

в) прийняття управлінських рішень про придбання окремих видів ресурсів або відмови співпрацювати з певним постачальником, можливо, часткова чи повна зміна політики сфери матеріально-технічного постачання.

Нехтування керівником хоча б одного з вищезазначених елементів класифікації логістичних процесів безсумнівно призведе до проблем з ефективністю та керованістю підсистеми або всієї логістичної системи в цілому. Якщо компанія не має системи моніторингу та аналізу власних логістичних процесів, не визначає і не виконує функції управління на оперативному та стратегічному рівнях, то процес в цілому не може бути ефективним, навіть за умови ефективної системи бухгалтерського обліку.

Поряд із цим логістичні процеси підприємства можна виокремити за їх класифікацією за такими окремими класифікаційними ознаками:

1) ставлення покупця до логістичного процесу. Вирізняють зовнішнього та внутрішнього споживача процесу (рис. 1.2) [8, с. 183];

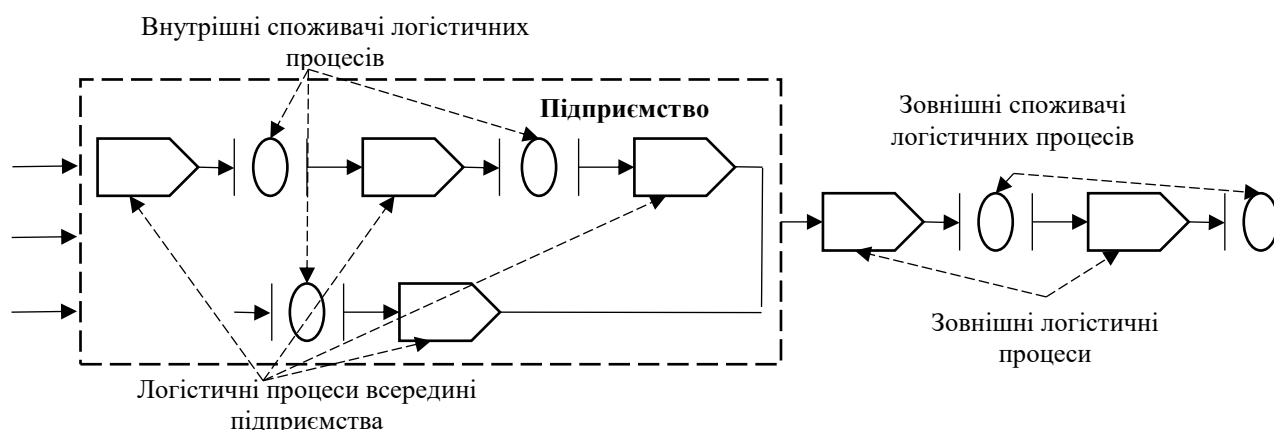


Рис.1.2 Класифікація логістичних процесів за ознакою «Відношення споживача до логістичного процесу»

Зовнішніх споживачів логістичного процесу (посередників, кінцевих споживачів тощо) можна розглядати стосовно їх ставлення до підприємства чи логістичної системи в цілому, та ставленню до відповідних логістичних процесів підприємства та логістичних підсистем [8, с. 183].

Функціональні підрозділи підприємства, їх виконавці і процеси, що користуються результатами логістичного процесу відносять до внутрішніх споживачів логістичного процесу [8, с. 183].

Схема споживач → логістичний продукт → логістичний процес визначає зазначений підхід до класифікації логістичного процесу [8, с. 183].

2) взаємозв'язок логістичного процесу зі створенням споживчої вартості. Всі логістичні процеси, які впливають на об'єкт певної споживчої вартості, в залежності від їхнього внеску у кінцевий результат діяльності підприємства, поділяються на такі види (рис. 1.3) [9, с. 205]:

а) основні логістичні процеси - направлені на предмет праці і беруть участь у забезпеченні виробництва товарів чи наданні послуг;

б) допоміжні логістичні процеси - утворюють потрібні умови для здійснення основних процесів;

в) легітимні процеси управління – забезпечують виконання організаційних та управлінських функцій, які направлені на покращення ефективності основних і допоміжних логістичних процесів.

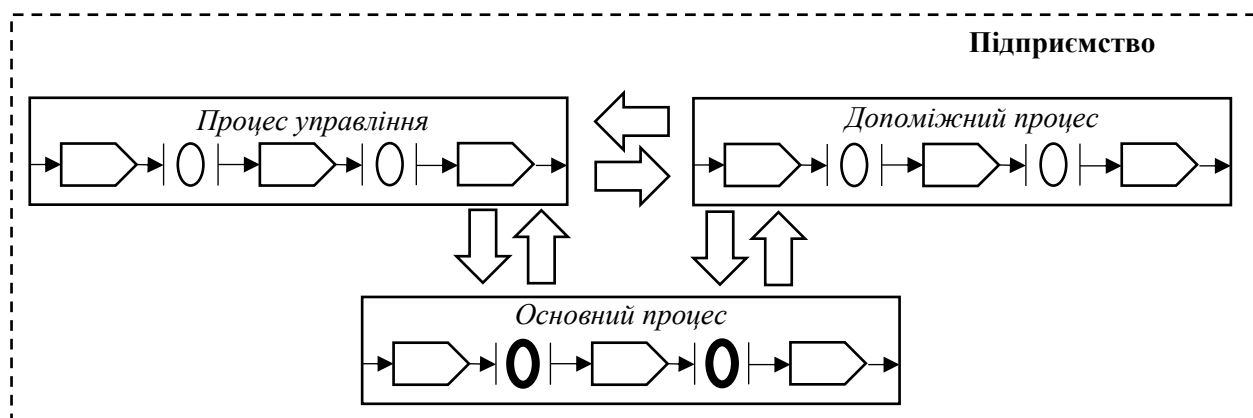


Рис. 1.3 Класифікація логістичних процесів за ознакою «Відношення логістичного процесу до створення цінності»

До основних логістичних процесів підприємства, як правило, належать процеси сфери матеріально-технічного постачання, логістичного забезпечення виробництва та збуту. Тобто це ті процеси, що додають цінності виробленому продукту: процеси придбання, зберігання, транспортування, доставки, обслуговування продукції тощо.

Допоміжні та управлінські логістичні процеси підприємства безпосередньо не додають цінності товару, а збільшують його споживчу вартість. До них

належать: управління персоналом відділу логістики, управління документацією, управління бюджетом, адміністративно-господарська діяльність [10, с. 75].

Слід зазначити, що значення цінність не тотожне значенню поняття споживча вартість. Зазвичай цінність виробленого товару визначається його споживчою вартістю, що визначає базу і надає об'єктивне обґрунтування формуванню ціни на ринку. Головні процеси становлять велику значимість в діяльності підприємств, оскільки сприяють задоволенню вимог та потреб споживачів, а отже, визначають цінність виробленої продукції для споживачів. Важливість основних логістичних процесів проявляється у залежності від них вибору допоміжних логістичних процесів, логістичної організації підприємства та вибору методів управління як основними, так і допоміжними процесами. Як управлінські, так і допоміжні процеси підприємства походять з основних процесів, та всі вони взаємопов'язані та взаємовизначені і розглядаються як один бізнес-процес.

На сьогодні в логістиці не існує офіційної класифікації і переліку класичних основних, допоміжних та управлінських процесів. Тому кожна компанія самостійно формулює процеси, які будуть брати участь у її логістичній діяльності, класифікує їх і ранжує за ступенем важливості у формуванні споживчої цінності. Це ранжування допускає виділення ключових процесів (процесів, найбільш значущих для компанії з точки зору впливу на кінцеві результати її діяльності) та критичних процесів, в яких відхилення значення технологічних показників призводить до значного погіршення кінцевого результату [11, с. 156].

Ранжування основних та допоміжних процесів у логістиці є певною мірою умовним. Для прикладу, для виробника процес передпродажної підготовки продукції можна розглядати як допоміжний, але для покупця він додає для такої продукції цінність. За найбільш загальним підходом для внутрішніх та зовнішніх споживачів критерієм ранжування основних і допоміжних логістичних процесів може існувати рівень цінності процесного результату [12, с. 121].

3) рівень деталізації опису на підприємстві логістичного процесу.

На підприємстві логістичний процес може мати досить складну будову і може розглядатися на різних рівнях деталізації. Для конкретної роботи менеджера

важливо спершу визначити практично раціональний ступінь цієї деталізації, глибини опису.

Наприклад, закупівлю матеріалів та сировини для забезпечення виконання виробничого процесу можна розглядати як процес першого рівня. Цей процес включає: планування закупівель, укладання договорів поставки, розміщення замовлень, отримання матеріальних ресурсів, оплату замовлень, зберігання ресурсів, формування внутрішнього замовлення та випуск ресурсів у виробництво.

На цій основі вся логістична діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, що складають логістичну систему. Тому використання принципу взаємопов'язаних процесів для управління логістикою підприємства розглядається як технологія впровадження або реорганізації системи управління логістикою відповідно до процесуального підходу. Відповідно до цієї схеми управління процесами локалізоване в кожному функціональному підрозділі: менеджер підрозділу та його заступники отримують внутрішні розпорядження від керівництва складального цеху (у вигляді відповідних документів за результатами підрозділу-замовника) на постачання необхідних матеріалів. Відповідно, менеджер відділу логістики та його заступники керують процесом доставки матеріалів, забезпечуючи ефективність виробничого процесу. У цьому випадку межі процесів визначаються відповідно «Входами» і «Виходами».

Вимоги до впровадження процесів формуються у вигляді відповідних нормативних актів (види матеріалів і вимоги до їхньої кількості та якості, графіки постачання, взаємодія підрозділів, тощо). Завдяки локалізації управління процесами всередині кожного підрозділу здійснюється структуризація їх діяльності, виділяються зони відповідальності, поділ ресурсів та система взаємодії між ними [13, с. 189].

Логістичні процеси поділяються на такі види:

1) закупівлі - процес, який забезпечує надходження потоку матеріалів у логістичну систему;

2) складські приміщення - споруди, будівлі і тому подібне, де на певний час розміщуються і зберігаються матеріальні запаси та змінюються матеріальні потоки;

3) запаси – кількість наявних у підприємства матеріалів, які забезпечують швидку реакцію на зміни попиту, підтримують рівномірність функціонування транспорту, а також допомагають у вирішенні ряду інших завдань логістичних систем;

4) транспорт - це елемент, який є складною системою, що включає в себе матеріально-технічну базу, за допомогою якої транспортуються вантажі, а також інфраструктуру, яка забезпечує її функціонування;

5) інформація - процес, який забезпечує ефективний зв'язок між іншими елементами логістичної системи та здійснює контроль за виконанням логістичних операцій, а також допомагає у вирішенні ряду інших завдань;

6) працівники - організаційний персонал, який займається виконанням логістичних операцій;

7) збут – система заходів, яка проводиться для вибуття матеріального потоку з логістичної системи;

8) виробниче обслуговування - підрозділ логістики, який займається обслуговуванням процесу виробництва.

Функції логістичних процесів [14, с. 341]:

- 1) планування збуту і виробництва;
- 2) керування попитом;
- 3) складання виробничого плану;
- 4) планування матеріальних потреб;
- 5) специфікація продукції;
- 6) складське управління;
- 7) планування постачання;
- 8) управління виробництвом;
- 9) планування потужностей виробництва;
- 10) контроль входу і виходу;
- 11) матеріально-технічне забезпечення;
- 12) ресурсне планування та їх розподіл;
- 13) виробниче планування та контроль операцій на виробництві;

- 14) планування фінансів;
- 15) моделювання;
- 16) оцінювання результатів діяльності підприємства.

Таким чином, логістичний процес – це взаємозалежність сукупності видів логістичної діяльності, логістичних функцій та операцій підприємства, послідовне здійснення яких направлене на трансформація «Входів» у «Виходи» для отримання результатів, що складають цінність для споживання.

Зміст діяльності підприємства, який здійснюється персоналом логістичної служби є основою для визначення логістичного процесу. Важливо розуміти, що логістичний процес – це об'єкт управління і його представлення визначається найперше нинішньою бізнес-культурою: розробляється та впроваджується документація, яка регламентує поділ сфер відповідальності і обов'язків менеджерів і виконавців логістичних підрозділів; внутрішні стандарти, посадові та робочі інструкції, положення логістичних підрозділів тощо.

## **1.2 Зарубіжний досвід побудови та регулювання логістичних процесів в організації**

На сучасному етапі розвитку логістика зосереджує в собі операції, які пов'язані з процесом руху товару, управлінням, складування і зберіганням запасів, матеріально-технічне постачання і транспортування товарів.

На сьогоднішній день логістика знайшла комерційний характер, інакше кажучи, її діяльність спрямована на отримання максимального прибутку. Крім комерційного характеру, логістика здобула технологічні риси, в межах яких відбувається процес удосконалення технології транспортування, покращення функціонування складського господарства та інформаційного забезпечення компанії.

Слід зазначити, що функціональну логістику, яка має комерційний характер, відносять до зарубіжних компаній, і тому логістику розуміють, як процес управління економічними потоками компанії, які виникають в процесі переміщення товарів і послуг зі сфери виробництва в сферу споживання.

Логістика має на увазі застосування різних її інструментів на ринку товарів і послуг в процесі створення і реалізації ланцюга постачань. Розглядаючи логістичні послуги з позиції ланцюжка цінностей зарубіжних компаній, послуги можна поділити на інфраструктурні, соціальні, виробничі і ресурсні.

Можна зробити висновок, що логістика може бути:

а) інфраструктурною, інакше кажучи, може створювати загальні умови нормованого функціонування діяльності підприємства;

б) соціальною - забезпечує створення і розвиток людського капіталу підприємства;

в) продуктивною - сприяє вдосконаленню технологій виробничого процесу підприємства;

г) ресурсною - здатною задовольнити потреби підприємства в різних видах ресурсів, в тому числі матеріальних, фінансових, інформаційних та ін.

Одним з похідних ланок ланцюга цінностей зарубіжних підприємств є розподіл логістичних послуг відповідно до їх ролі в процесі виробництва підприємства.

Послуги комерційного посередництва застосовуються на наступних стадіях:

а) виробництво (забезпечення ресурсами, охоплення закупівельної логістики);

б) розподіл (процес переміщення готової продукції на ринок, виступає як розподільча логістика);

в) обмін (представляє акти купівлі-продажу товарів, виступає в ролі виду збутової логістики);

г) споживання (виробниче споживання, застосовується в тому випадку, коли комерційне посередництво може бути формою підприємницької логістики) [15, с. 141].



Посередницькі логістичні операції мають стійку тенденцією до зростання в сучасній економіці. Крім того, що існують відмінності між країнами в організації процесу комерційного посередництва, також існують і загальні риси, простежується стабільна тенденція комерційного посередництва для поліпшення процесу обслуговування ринку.

У Сполучених Штатах Америки на сьогоднішній день виокремлюють до 20 видів різноманітних логістичних посередницьких структур, якщо враховувати спеціалізацію товарів, то кількість структур налічується більше тисячі. Так, в Японії існують і функціонують приблизно сто двадцять тисяч фірм та інших посередницьких структур із загальною чисельністю працівників, що не перевищує дев'ятсот тисяч чоловік, на їх частка припадає приблизно 60% сумарного обсягу реалізації продукції виробничо-технічного призначення. Також варто відзначити, що підвищується роль комерційних посередників у забезпеченні виробників і споживачів товарів, логістичними послугами, пов'язаними зі складською переробки продукції, сортування, пакування та ін.

В Сполучених Штатах Америки до комерційного посередництва в логістичній системі відносять наступне:

- а) міжнародні та внутрішні експедиційно - транспортні компанії;
- б) незалежні агенти і брокери;
- в) асоціації вантажовідправників та інші.

При збільшенні ролі закупівельних і збутових організацій виробників товарів та споживачів знижується ступінь відмінності в цілях комерційних підрозділів промислових підприємств і незалежних організацій посередників, відбувається посилення взаємодії в інтересах виробників товарів, з огляду на зростання конкурентної боротьби на ринку збуту. Наприклад, в Америці на незалежних посередників припадає 53% загального обсягу продажів виробничо-технічних товарів, в той час, як на частку оптових організацій промислових підприємств припадає 41%. Розширення автоматизації інтеграційної форми їх функціонування, утворені на довготривалій основі або на акціонерній основі, мають як короткостроковий, так і тривалий характер. У зарубіжних компаніях зовнішнє

середовище комерційного посередництва розглядається як сукупність «підсистем супер системи».

Найбільш значущими підсистемами є: економічна (виробничий, інфраструктурний, науково-технічний потенціал національної економіки), яка забезпечує середовище комерційного посередництва. При вантажоперевезеннях, наприкладі зарубіжних компаній, важливу роль займає просування товарної продукції від виробника до кінцевого споживача.

Предметом вивчення транспортної логістики слугує транспортна інфраструктура. Велика увага під час перевезення вантажів приділяється безперебійності поставок і характеризується це розбіжністю в часі, який витрачається на транспортування. Безперервність відображає залежність великої кількості факторів, наприклад, при низькій безперебійності перевезення необхідно створити страхові резерви для захисту компанії від збоїв в обслуговуванні.

Велика увага логістичних систем зарубіжних підприємств зосереджено на підтримці рівноважного стану між витратами транспортування і якістю надання послуг. При формуванні логістичної системи в зарубіжних транспортних компаніях в транспортній інфраструктурі прийнято враховувати [16, с. 171]:

1) визначення місця розташування інфраструктурних об'єктів відбувається за допомогою комплексу потреби в транспорті і при цьому відбувається обмеження альтернативних способів транспортування;

2) зусилля, які спрямовані на інтеграцію транспортної потужності в логістичну систему зарубіжних транспортних компаній, виявляться марними при нерівномірній поставці.

Конкретний зміст транспортних умов угоди залежить від наступних факторів:

- 1) базисні умови поставки;
- 2) вид транспортного засобу;
- 3) способу доставки вантажу;
- 4) транспортної специфіки товару.

Повний перелік питань, пов'язаних з транспортуванням описується в договорі купівлі-продажу при базисних умовах поставки, які мають на увазі передачу товару від виробника до споживача. Операції, які безпосередньо пов'язані з доставкою товару в міжнародній торгівлі, мають «свою» вартість і, як наслідок, можуть впливати на встановлення ціни на продукцію. Через високі витрати на доставку більшість товарів стають неконкурентоспроможними на зовнішніх ринках. Транспортні тарифи, складські тарифи, навантажувально-розвантажувальні операції та інші операції, пов'язані з доставкою, повинні незмінно додаватися до ціни товару і можуть повністю скасувати всі наміри щодо його успішної реалізації на різних ринках.

Ефективність діяльності виробничого підприємства, оцінюється також затратністю процесів, які здійснюються у ньому та істотним чином залежить від організації просування матеріальних потоків (матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів тощо), а також від правильності рішень з управління цими потоками. Як наслідок, процеси просування виробничих потоків на них безперервно удосконалюються і інтегруються як з вхідними потоками сировини, матеріалів, комплектуючих, так і з вихідними потоками готових виробів.

Ефективність як використання ресурсів, так і функціонування підприємства в цілому зумовлюється організацією просування продуктів і способами управління ними. Оптимізація просування матеріалів в процесі виробництва є основним об'єктом уваги логістики підприємства.

Ще в недавньому минулому основна увага керівників виробництва концентрувалася на раціональному використанні робочої сили, машин і обладнання. Набагато менше значення надавалося на вітчизняних підприємствах просуванню сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо. У той же час у високорозвинених країнах уже протягом багатьох років предмети праці залишаються в центрі уваги менеджерів, керуючих просуванням продукції. Підтвердженням цього служить розвиток і оптимізація методів управління виробництвом, головним чином, з точки зору мінімізації потреб у фінансових

коштах. Такі цілі досягаються прискоренням просування матеріалів, в тому числі і шляхом мінімізації запасів (матеріалів, незавершеної продукції, готових виробів).

Мінімізація витрат і максимізація доходів - це найважливіші напрямки діяльності будь-якої комерційної структури. Широкий спектр логістичних процесів безпосередньо впливає на максимізацію доходів від загальної діяльності підприємства, це також може зменшити витрати. Ці два провідні напрямки логістики знаходять своє відображення як у фінансовому результаті, так і в зміцненні ринкових позицій, досягненні та підтримці конкурентних переваг. Наведені фактори відображають важливість застосування логістичних знань і технологій на підприємстві.

У зарубіжній практиці особлива увага приділяється плануванню закупок. Отже, при плануванні закупок, потрібно визначити:

- 1) які матеріали і скільки потрібно для виробництва, діяльності організації;
- 2) період і дата, коли вони потрібні;
- 3) оцінка можливостей постачальників;
- 4) визначення необхідної складської площі;
- 5) витрати на придбання товарів, матеріалів.

Існують різні методи закупок, які застосовуються в інших країнах залежно від особливостей придбаних матеріальних ресурсів, але найчастіше на зовнішньому ринку застосовуються такі методи, як «точно в час» та закупівлі відповідно до запитів покупців. Застосування такого методу, як «точно в час» (Just-in-time), значно зменшує кількість запасів, зменшення запасів відбувається в результаті частих («фрагментованих») поставок. Представлений метод часто використовується як в українських, так і в іноземних компаніях. Загальним напрямком, який забезпечує цей метод, є можливість мінімізації запасів різних видів ресурсів та матеріалів, підвищення ефективності діяльності організації в цілому [17, с. 54].

Як показує зарубіжний досвід, типові контракти укладаються на тривалий термін відповідно до існуючого попиту за системою запитів з постачальниками. Важливе місце відводиться управлінню закупівлями, оскільки воно безпосередньо

впливає на конкурентоспроможність організації і повинно внести значний вклад у досягнення загальних цілей фірми та виконання логістичних функцій та стратегій. На практиці бувають моменти, коли компанії не надають значення управлінню закупівлями і приділяють їм мало уваги, така ситуація призводить до того, що компанія не отримує сировину чи готову продукцію в потрібний час та необхідної якості, і ціна реалізації готової продукції не є конкурентоспроможною [18, с. 252].

Досить важливо розглянути саму систему організації закупівельної діяльності на підприємстві, яка передбачає збільшення кількості продукції, зменшення витрат та відсутність збитків.

Підрозділи компанії, які займаються постачаннями та закупівлями часто є службами логістики. На сьогоднішній день інтенсивний розвиток логістики у вітчизняних організаціях призвів до того, що ця тенденція відповідає розвитку організаційних структур управління бізнесом провідних компаній, в яких функціональність закупівельної діяльності, як правило, підпадає під владу відділу логістики. На думку багатьох авторів, спроби розбити закупівлі як діяльність, наприклад, на логістичні або маркетингові компоненти, розподіливши відповідальність за їх виконання на організаційні підрозділи, часто пов'язані зі значними труднощами, оскільки багато завдань логістики закупівель вимагають координації між функціями їх здійснення [18, с. 253].

Наприклад визначення бази доставки імпорتنих поставок вимагає узгодженого рішення у всіх трьох аспектах: ціна (віднесення транспортних, митних та страхових витрат до покупця, продавця чи посередника), маркетинг (вибір постачальника, який відповідає співвідношенню критерію ціна/якість продукції, ціна/надійність доставки), логістика (вибір логістичних посередників - експедиторів/перевізників, митних брокерів, розподіл логістичних ризиків, оптимізація витрат на доставку).

Останнім часом зарубіжний досвід відносин з постачальниками будується на довгостроковій основі, пришвидшується обмін інформацією, відбувається сертифікація постачальників. Область поставок також зазнає змін, тому база постачальників зводиться до мінімуму, застосовується загальний підхід до джерел

постачання, посилюється використання процедур закупівель через систему тендерів, на електронних майданчиках із використанням сучасних інформаційних технологій.

Сучасні тенденції проведення закупівель замість власного виробництва, підвищення якості, зниження рівня запасів, поєднання систем постачальників і покупців в єдину логістичну систему призвели до необхідності підвищення ефективності роботи з постачальниками. В даний час у багатьох компаній, як іноземних, так і українських, спостерігається тенденція до ретельного вибору та виставлення більш високих вимог до постачальника.

В зарубіжних країнах основними джерелами інформації про постачальників є загальнодоступні та інформативні довідники, такі як каталоги, журнали торгівлі, прайс-листи [18, с. 263].

Велика кількість компаній у всьому світі усвідомлює потенційні переваги формування стратегії закупівель. Наприклад, транснаціональні компанії, такі як DaimlerChrysler, IBM, Shell, Unilever та інші, оголосили про великобюджетні програми, спрямовані на зменшення витрат за допомогою цільових стратегій пошуку. Зростаюча кількість фірм сприяє розділенню інформації про закупівлі та впровадженню так званих «найкращих практик закупівель» (корпоративної бази знань) всередині базових одиниць їх структури. В рамках цього процесу деякі фірми призначають провідних менеджерів для міжфункціональної логістичної координації закупівель між бізнес-підрозділами та вибору провідних постачальників або підрядників для більш ефективного управління процесом закупівель [18, с. 262].

Оскільки в ланцюгах поставок одні фірми є постачальниками для інших, то орієнтація на загальні витрати стає одним з основних напрямків, а динамічні угоди дозволяють керувати ринковими факторами, так як для кожної основної групи товарів, які закупляються, у відділі поставок розробляються власні стратегії закупівлі, завдяки яким організація має конкурентні переваги і існує можливість отримати найбільшу вигоду від реалізації цієї стратегії.

Окрім основних трьох методів, розглянутих вище, використовуються спеціалізовані методи постачання [19, с. 7]:

1) метод планування вимог до матеріалів, товарів має три рівні планування: перший – попередній рівень - базується на досвіді попередніх періодів; другий – поточний рівень - відповідає за перерозподіл матеріалів всередині організації; майбутній рівень - на основі тенденцій зростання виробництва та продажів;

2) метод «точно вчасно» («Just-in-Time»). Цей метод реалізовується в результаті частих поставок, коли запаси на підприємстві різко зменшуються. Використовується у виробництві автомобілів Mercedes у Німеччині. Запасу компонентів вистачає на кілька годин роботи конвеєра. На території заводу відсутні склади;

3) метод системи запитів, при якому укладаються стандартні контракти з постачальниками на тривалий термін, фактична потреба формується на стадії уточнення відповідно до запиту;

4) метод комунікації на базі електронної інформації між клієнтом і постачальником - працює на основі передачі необхідної інформації по електронній пошті, скайпу тощо. Такий запит, як інформаційний потік, постає як замовлення, а дані доставки та транспортування визначаються за допомогою комп'ютера (так званий онлайн-запит).

Беручи до уваги минулий досвід, можна зазначити, що раніше домінували стратегії цінової та якісної конкуренції, і лише у 1980-х роках почали з'являтися та втілюватися в життя логістичні ідеї, основою яких стала тісна співпраця між контрагентами, а також стратегічне партнерство; маркетингові стратегії набули широкого поширення, використовуючи маркетингові інструменти у сфері закупівель, від пошуку товару до каналів постачання; та робота над створенням бази даних контактів з постачальниками, аналізу цін, процедур закупівель із використанням Інтернету: бізнес або його використання для виконання конкретних функцій підприємства [20, с. 128].

У розвинених країнах існує перевірений стандартний механізм матеріально-технічної підтримки.

Наприклад, матеріальне забезпечення виробничого процесу обробних виробництв Німеччини базується на системі складів підприємств постачальників, центральних складів та складів підприємств, що постачаються.

У той же час традиційна система організації матеріального забезпечення в Німеччині базується на принципі зберігання запасів (створення певної норми запасів). За допомогою цієї системи оформляються документи про надходження матеріалів на склад компанії, де ці матеріали відбираються та передаються клієнту, або оформляється доставка одержувачу («доставка до дверей»). За відсутності матеріалів на складі компанії подається запит до відділу закупівель. На підставі отриманого запиту відділ закупівель видає замовлення та надсилає його постачальнику. Замовлення приймається постачальниками і організовується відвантаження товару. Великі партії матеріалів направляються на підприємство замовника; популярним способом надсилання сформованого замовлення є автомобільний та залізничний транспорт. Замовлені товари після їх прибуття приймаються на спеціальному прийомному пункті організації. При надходженні ця ланка організації перевіряє якість матеріалів, їх номенклатуру та кількісну відповідність. Після реєстрації відповідної документації, що відображає надходження товарів на склад, вони доставляються в окремі виробничі підрозділи [21, с. 39].

Замовник і постачальник, з моменту замовлення матеріалу, його доставки та отримання, використовують досить велику кількість (близько 15 форм) документів. Сучасний документообіг полегшує використання сучасних офісних програм для обміну документами всередині організації, однак потік інформації як всередині організації, так і зовнішньої, досить великий [22, с. 76].

В умовах розвиненого ринку найбільшою проблемою логістичного ланцюга постачання є ринковий попит, який зазнає постійних змін у період між початком поставок і початком використання виробничих компонентів (деталей, комплектуючих, готової продукції тощо).

Попит на матеріали можна розрахувати, враховуючи конкретну програму виробництва кінцевого продукту. В даному випадку мова йде про залежний попит,



який у зарубіжних країнах прийнято розраховувати за методологією MRP -1 (планування потреби в матеріалах) [23, с. 50].

Принцип цієї техніки такий. Початковою точкою (елементом) є прогнозований попит на кінцевий продукт. Процес складання кінцевого продукту з матеріалів, придбаних або вироблених самою організацією, фіксується в реєстрах (списках). Час доставки матеріалів та час їх виготовлення фіксується на самому підприємстві. Далі, виходячи з часу доставки кінцевого продукту споживачеві, визначають бруто-потребу на матеріали, що постачаються та виробляються самостійно. Потім бруто-потреба переводиться на нетто-потребу [24, с. 55].

За результатами розрахунку визначається час виконання. Це час від моменту розміщення замовлення до доставки товару. Перевага використання методології планування матеріальних потреб полягає в тому, що закупівлі та виробництво плануються на основі потреби кінцевого продукту. Якщо є споживчий попит, слід застосовувати метод згладжування таких коливань. Застосування цього методу доцільно у випадках регулярно повторюваних (наприклад, сезонних) коливань попиту на кінцевий продукт.

У той же час вибір постачальника в традиційній системі передбачає наявність багатьох джерел, а в операційній системі найчастіше існує єдине джерело постачання для даної деталі за довгостроковим контрактом. Прийняття товару та відповідальність за нього несе покупець [25, с. 54].

Таким чином, найбільш перспективним і характерним методом оперативного постачання є своєчасність. Метод виник у середині 1950-х років в Японії і набув широкого поширення в Європі та США. Багато американських компаній модифікували ідею постачання «точно в час» та впровадили власні варіації під різними назвами – «система виробництва нульових запасів», «матеріали на вимогу» тощо.

Таким чином, ефективне управління запасами дозволяє: зменшити виробничі втрати внаслідок дефіциту матеріалу; прискорити оборот цієї категорії оборотних коштів; мінімізувати надлишки товарно-матеріальний запасів, що збільшують

вартість операцій та «заморожують» кошти; зменшити витрати на зберігання товарно-матеріальних запасів.

### **1.3 Методика оцінювання управління логістичними процесами на підприємстві**

Динамічна трансформація економіки України та значна конкуренція на споживчому ринку вимагають від вітчизняних підприємств пошуку нових підходів до управління господарською діяльністю. З огляду на це, сьогодні значне поширення набув логістичний менеджмент, суть якого полягає у цілеспрямованій координації в просторі та часі матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків з метою оптимізації результатів діяльності підприємства. В даний час в економічній літературі велика увага приділяється функціям, принципам та етапам впровадження системи управління логістикою, тоді як проблема оцінки її ефективності вивчається фрагментарно. З огляду на це, здійснення аналізу та узагальнення існуючих методів діагностики ефективності управління логістичними процесами підприємства здається нам своєчасним та актуальним.

Аналізуючи останні дослідження і публікації, визначили, що проблеми оцінювання логістичного управління розглядаються такими вченими: Є.В. Крикавський, Н.Б. Ільченко, Л.Б. Миротин, М.А. Окландер, Ю.В. Пономарьова, Л.В. Фролова, А. Хариссон та ін. Але, незважаючи на велику кількість досліджень, на сьогодні єдиний метод, який можна було б використати для оцінки ефективності управління логістикою на підприємстві, відсутній. Це зумовило інтерес до цієї проблеми та спонукало до узагальнення методологічних інструментів оцінки ефективності управління логістичними процесами, визначення суті управління логістичним процесом, виявлення переваг застосування концепції управління

логістичним процесом на підприємстві, аналізу підходів до оцінки управління логістикою підприємства [26, с. 270].

У сучасних умовах здійснюється перехід до ринкових форм господарювання, формується відповідна інфраструктура економіки з новими формами відносин між підприємствами, державою, до управління залучаються фахівці нової формації і змінюється сама концепція управління підприємствами. Використання логістики як функції управління економічними потоками (товари, інформація, документація) допомагає раціоналізувати та оптимізувати управління такими потоками на всіх процесах підприємства. Логістичне управління – це діяльність конкретного підприємства з планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до споживача з метою задоволення попиту і одержання прибутку. Досліджуючи вищезазначену проблему, насамперед варто розглянути підходи до оцінки ефективності управління підприємством (табл. 1.1), так як деякі з них застосовуються на проміжних етапах оцінки ефективності логістичного управління (еталонний, операційний) [36, с. 144].

*Таблиця 1.1*

#### **Характеристика підходів до оцінки ефективності управління підприємством**

<b>Підхід</b>	<b>Критерій</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
1	2	3	4
Цільовий	Ступінь досягнення мети	1) Дає змогу порівняти отримані результати з поставленими завданнями; 2) Орієнтує на досягнення цілей; 3) Вказує на доцільність отриманих результатів.	1) Наявність складної системи цілей, що ускладнює процес вимірювання ступеня їх досягнення; 2) Можлива суперечливість та неузгодженість поставлених цілей.
Еталонний	Ступінь відповідності еталону	1) Дає змогу визначити сильні та вразливі сторони підприємства порівняно з конкурентами або лідерами; 2) Орієнтує на вдосконалення в напрямку досягнення еталонного рівня.	1) Складність визначення пріоритетних напрямів діяльності, що дозволять підвищити вартість підприємства.

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Вартісно-орієнтований	Підвищення вартості підприємства	1) Дає змогу дати вартісну оцінку досягнутим результатам; 2) Орієнтує на отримання певного рівня віддачі на вкладений капітал.	1) Складність визначення пріоритетних напрямів діяльності, що дозволять підвищити вартість підприємства.
Балансу інтересів	Досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін	1) Дає змогу врахувати важливість інтересів різних зацікавлених сторін; 2) Орієнтує на досягнення збалансованості інтересів зацікавлених сторін.	1) Складність досягнення балансу інтересів через їх суперечливість та різноплановість; 2) Не враховуються витрати ресурсів та отриманих результатів; 3) Складно оцінити ступінь задоволення груп зацікавлених сторін.
Операційний	Співставлення результатів та витрат	1) Управління дає змогу зіставити результати з витратами, понесеними на їх досягнення; 2) Орієнтує на найбільш ефективне використання ресурсів.	1) Складно виокремити витрати, понесені на отримання певного результату; 2) Необхідність врахування фактору часу.
Системний	Результативність підприємства як системи	1) Дає змогу відобразити багатогранність управління в цілому; 2) Враховує взаємини підприємства з зовнішнім середовищем; 3) Акцентує увагу на об'єкті управління, що може бути представлений послідовністю «вхід–процес–вихід»; 4) Враховує зв'язки між складовими підприємства як системи; 5) Дає можливість оцінити ефективність за допомогою узагальнюючого показника.	1) Відсутність єдиного погляду на виокремлення складових ефективності; 2) Зміна критеріїв при зміні часу, за який відбувається оцінювання; 3) Складно простежити доцільність витрат ресурсів; 4) Складність встановлення відповідності між результатами та витратами ресурсів на їх отримання.

Джерело: [27, с. 127]

Головним підґрунтям організації логістичного управління є інтеграція окремих логістичних систем та оптимізації їх взаємодії для розкриття потенціалу

ресурсів, доступних для компанії, та максимізації його рівня розвитку. У той же час при інтеграції логістичних систем ланки відбираються спочатку в межах одного суб'єкта господарювання, а потім - поза ним, тому доцільно було б використовувати оцінку функціонування логістичної системи, яка створена у межах організації (табл. 1.2) як одну з складових ефективності логістичного управління на підприємстві [28, с. 89].

Управління логістичними процесами - комплекс методів і підходів, спрямований на інтеграцію зусиль усіх учасників логістичної системи підприємства по задоволенню попиту споживачів максимально ефективним шляхом. Таким чином, основними завданнями управління логістичними процесами можна вважати два завдання: забезпечення цільового рівня обслуговування споживачів та оптимізація витрат по всьому ланцюгу поставок.

Таблиця 1.2

### Показники, що характеризують ефективність логістичної системи

Показник	Методика розрахунку	Сутність показника
1	2	3
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	$\frac{\sum \text{ЧП}}{\sum \text{Іла}}$ де $\sum \text{ЧП}$ – сума чистого прибутку, $\sum \text{Іла}$ – сума інвестицій в логістичні активи	Показник прибутковості інвестиційної діяльності підприємства в логістичну інфраструктуру
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	$\frac{\text{ЗавПфакт}}{\text{ЗавПнорм}} * 100\%$ де $\text{ЗавПфакт}$ – фактичне завантаження потужностей, $\text{ЗавПнорм}$ – нормативне завантаження потужностей	Показник характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо.
Коефіцієнт оборотності запасів кількість оборотів	$\frac{\sum \text{ОК}_t}{\sum \text{СБ}_{р.п}}$ де $\sum \text{ОК}_t$ – середня сума оборотних коштів за певний період часу, $\text{СБ}_{р.п.}$ – собівартість реалізованої продукції	Показник характеризує повернення авансованих оборотних коштів за період від часу нагромадження запасу до отримання готівки за реалізацію
Тривалість одного обороту	$\frac{\text{КднівТ}}{\text{Кобор}}$ де $\text{КднівТ}$ – кількість днів періоду, $\text{Кобор}$ – кількість оборотів	Певний термін, протягом якого оборотні засоби проходять всі стадії кругообігу.

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Витрати утримання запасів	$\frac{НВЗ \cdot ВЗ}{2 \cdot 100},$ де НВЗ – норма витрат утримання запасу, ВЗ – вартість запасу	Показник характеризує обсяг готівки, замороженої в запаси
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	$\frac{\sum ВЗР}{ВЛ_{\text{заг}}},$ де $\sum ВЗР$ – сумарні витрати на закупівлю та реалізацію товарів, ВЛ <sub>заг</sub> – загальні логістичні витрати	Показник характеризує вагомість витрат, пов'язаних із різними видами логістичної активності
Рентабельність каналів збуту	$\frac{\sum ВП}{\sum ВР},$ де $\sum ВП$ – сума валового прибутку, $\sum ВР$ – сумарні витрати на реалізацію продукції	Показник характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних каналів збуту

Джерело: [29, с. 57]

Таким чином, мета управління логістичними процесами - досягнення заданого рівня обслуговування замовників, що є одним з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, найбільш економічно ефективним способом. При цьому зазвичай доводиться шукати компроміси, оскільки тяжко одночасно найти найкраще рішення для кожного з цих завдань.

Рівень розвитку логістичної системи та ланцюгів поставок оцінюється за допомогою ключових показників ефективності. Ключові показники ефективності - система кількісних індикаторів, що відображають результативність бізнес-процесів, підрозділів та співробітників. Існує безліч джерел, звідки можна почерпнути відомості про ключові показники ефективності ланцюгів поставок, але, найбільш системне уявлення про них дає SCOR-модель [30].

SCOR (Supply Chain Operation Reference) - це операційна модель управління ланцюгами поставок, що визначає, які бізнес-процеси і яким чином повинні бути реалізовані для досягнення найкращих показників ефективності управління логістичною системою.

SCOR вбудована в більш складну систему операційних моделей і обмінюється з ними інформацією. Склад моделей виглядає наступним чином:

- 1) SCOR - операційна модель управління ланцюгами поставок;
- 2) PLCOR - модель управління продуктами та продуктовим портфелем (інакше кажучи, модель управління життєвим циклом продукту);
- 3) DCOR - модель управління розробкою продукту і підтримують його процесів;
- 4) CCOR - модель управління продажами і обслуговуванням клієнтів.

Процеси підприємства відповідно до ідеології SCOR стикаються з процесами постачальників і процесами замовників, що реалізує ідею руху до вищого ступеня еволюції ланцюга поставок.

У SCOR-моделі містяться чотири ключові елементи, тісно пов'язаних один з одним:

- 1) процеси;
- 2) показники діяльності (або, інакше кажучи, метрики);
- 3) кращі практики;
- 4) вимоги до знань і навичок співробітників організації, залучених в бізнес-процеси управління ланцюгами поставок.

Ключові показники пов'язані з завданнями підприємства, здатні (при належній організації обліку на підприємстві) показувати проблемні точки в діяльності організації в частині управління ланцюгами поставок. Стандартизація ключових показників дозволяє порівняти підприємство з іншими підприємствами як у середині галузі, так і з подібних галузей, тобто провести бенчмаркінг. Особливо важливо відслідковувати зміну показників у часі і проводити аналіз причин і проблем в діяльності організації. У SCOR-моделі сформована ієрархічна трирівнева система метрик. Метрики нижчого рівня служать для діагностики проблем на більш високому рівні. Розглянемо тільки метрики найвищого рівня, в SCOR-моделі їх ще прийнято називати атрибутами. Ці метрики націлені на оцінку п'яти основних властивостей процесів управління ланцюгами поставок:

- 1) надійність (reliability) відображає здатність підприємства виконувати взяті на себе зобов'язання перед замовниками (за якістю продукції і послуг, кількості

продукції, що поставляється, термінів поставки і належному документуванню продукції, що поставляється).

2) швидкість відгуку (responsiveness) відображає швидкість процесів поставки - який час потрібно підприємству для виконання замовлення.

3) маневреність (agility) відображає здатність підприємства масштабувати обсяг своєї діяльності, тобто нарощувати або скорочувати обсяги діяльності без втрат для підприємства.

4) витрати (cost) відображають собівартість продукції або послуг і витрати, які підприємство несе з управління ланцюгами поставок.

5) управління активами (assets management) відображає економічну ефективність використання основних фондів і оборотних коштів підприємства.

Кожен атрибут містить одну або більше метрик, які, в свою чергу, розкриваються ще на два рівня вниз. Склад метрик 1 рівня характеризують відповідні атрибути ланцюга поставок. Наведені вище метрики нерівнозначні на різних ринках збуту для різних груп замовників, які по-різному формулюють свої пріоритети щодо надійності, швидкості, гнучкості та вартості варіантів.

Варіантів може бути багато, проте в цілому прийнято ділити всі процеси з точки зору розставлених пріоритетів на два класи: економічні та маневрені.

Основні характеристики цих двох типів показують дві абсолютно різні стратегії, які підприємство може реалізовувати для того чи іншого процесу. Якщо економічна стратегія, в центр уваги ставить собівартість продукції і витрати на управління процесами, то маневрена стратегія - сервісні характеристики: швидкість і гнучкість. Вимоги до якості продукції та послуг можуть бути високими в обох варіантах стратегії. Економічна стратегія в цілому більш характерна для продукції з відносно стабільним попитом на усталених консервативних ринках, де конкуренція має в основному цінової характер, в той час як маневрена - для продукції з нестабільним характером попиту і нецінової конкуренцією, на ринках інноваційного характеру, де часто оновлюється продуктовий портфель організації.

В цілому, вибір стратегії зазвичай відображає рішення про те, чи буде організація прагнути відрізнятись від конкурентів у кращу сторону рівнем сервісу,



що надається клієнтам, в поняття сервіс можна включити характеристики швидкості, гнучкості та надійності організації як постачальника, або намагатися конкурувати за рахунок нижчих витрат виробництва і дистрибуції, ефективного використання оборотних коштів. Поєднання високого рівня сервісу і низьких витрат проблематично, якщо взагалі можливо, тому підприємству необхідно зробити стратегічний вибір для кожного ринку, який воно обслуговується.

Згідно SCOR-моделі [30], в логістичній системі організації виділяється 6 груп процесів:

- 1) процеси планування (Plan);
- 2) процеси постачання (закупівель) (Source);
- 3) процеси виробництва (Make);
- 4) процеси поставки продукції замовникам (Deliver);
- 5) процеси зворотної логістики (Return);
- 6) забезпечуючі управлінські процеси (Enable).

Між цими процесами існують множинні інформаційні зв'язки як всередині підприємства, так і з процесами постачальників і замовників (рис. 1.4).

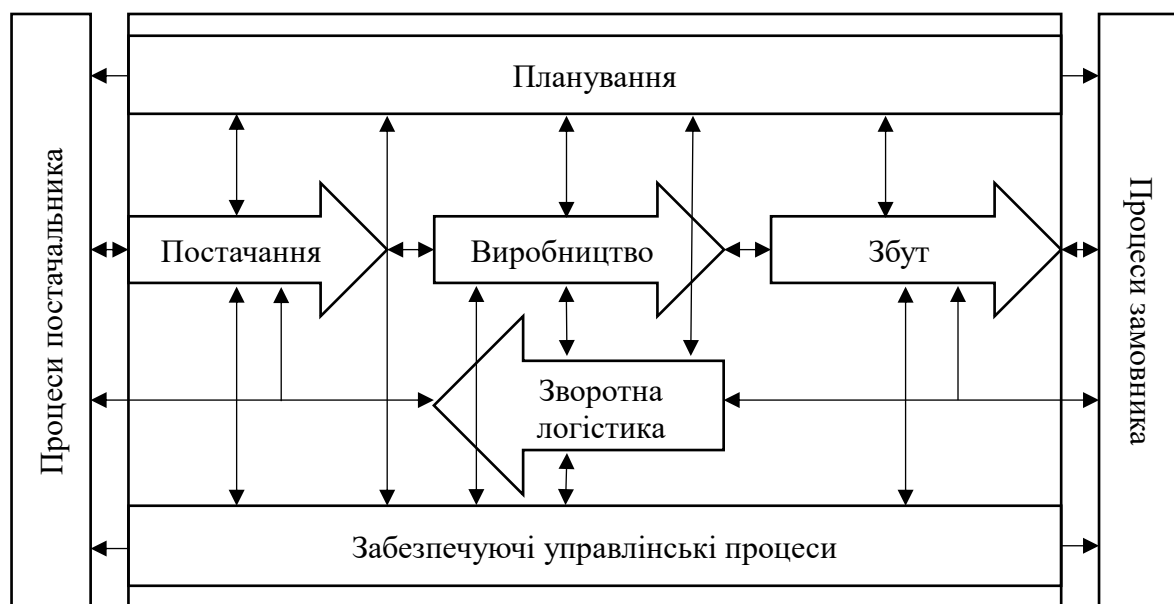


Рис. 1.4 Взаємодія груп процесів підприємства

Бачимо, що існують як прямі, так і зворотні зв'язки між процесами, які існують в системі логістики.

Слід зазначити, що в спеціальній літературі немає єдиної думки щодо визначення ефективності логістичної системи. Часто головним критерієм такої ефективності вважається мінімізація логістичних витрат. Безсумнівно, акцент на мінімізації витрат є актуальним, але лише за умови досягнення необхідного рівня логістичного обслуговування.

Фактична величина витрат, пов'язаних з виконанням певних логістичних операцій, найбільшою мірою відображає результати логістичної діяльності. Для всіх логістичних функцій на підприємстві метод аналізу логістичних витрат передбачає встановлення вартісних критеріїв. Порівняння загальних витрат із витратами в окремих сферах визначає ступінь різниці в кінцевих результатах. У разі значних відхилень в діяльність логістичної служби вносяться необхідні зміни та доповнення. Ускладнення при оцінці ефективності логістики пов'язані в основному з існуючими на підприємствах методами обліку витрат, які не дозволяють розподіляти та контролювати логістичні витрати, а отже, оцінювати ефективність відповідних функцій, що виконуються підприємством.

Визначення часових рамок при розрахунку логістичних витрат за видами діяльності також є досить складним і неоднозначним. Для прикладу, деякі логістичні операції можуть виконуватися з розрахунком здійснення подальших дій в майбутньому, що часто виходить за межі даного періоду. Прагнення керувати ефективністю та оптимізувати витрати вимагає системного підходу до виявлення та зменшення логістичних витрат. Коротко зупинимось на основних етапах ідентифікації логістичних витрат (тобто збитків через відхилення техніко-економічних факторів від тих, що прийняті при розробці планів):

1) витрати на планування (попиту та поставок) (Впл), тобто витрати на планування попиту, поставок, обробку та координацію процесів планування по всьому ланцюжку постачання, включаючи всі канали. Використання логістики скорочує час на розробку планів. Удосконалення логістичних процесів та поліпшення якості планування дозволяють ефективніше використовувати обладнання та зменшити експлуатаційні витрати, зменшуючи пов'язані з цим постійні та змінні операційні витрати [31].

2) витрати на логістичне адміністрування (Вад). Витрати пов'язані з організацією служби логістики, управлінням логістичними витратами, ціноутворенням, плануванням, аналізом, контролем та аудитом логістичних функцій, операцій і витрат. В загальному випадку Вад визначається наступними складовими, представленими в формулі (1.1) [31].

$$\text{Вад} = \text{Взп} + \text{Ввідр} + \text{Внавч} + \text{Впред} + \text{Взв} + \text{Воп}, \quad (1.1)$$

де Взп – заробітна плата та бонуси, тис. грн;

Ввідр – відрядження, тис. грн;

Внавч – навчання, тис. грн;

Впред – представницькі витрати, тис. грн;

Взв – зв'язок, тис. грн;

Воп – офісне приладдя, тис. грн.

3) витрати на утримання запасів (Взап). Сюди включаються складські витрати та витрати на управління складом, зберігання товарів, обробку вантажів, комплектацію та завантаження. Крім того, сюди входять витрати, які пов'язані зі платою за оборотні засоби в запасах та оборотні фонди складів. Розраховуються витрати на товари. Більшість компаній мають невикористану можливість значно зменшити прямі логістичні витрати на робочу силу, навіть на складах, де системи управління складами вже існують. Найновіші технології та найкращі практики дозволяють досягти більшої ефективності, ніж це було можливо недавно. Загальна вартість утримання запасів містить такі компоненти, перелічені у формулі (1.2) [31]:

$$\text{Взап} = \text{Вс} + \text{Внп} + \text{Внк} + \text{Встр} + \text{Взсп} + \text{Вау} + \text{Вр}, \quad (1.2)$$

де Вс – витрати на організацію складських робіт (операції з переміщення запасів);

Внп – неотриманий відсоток капіталу, заморожений у формі складських запасів;

Внк – податки на капітал, вкладений в запаси (податок на майно), утримання складських площ;

Встр – страхування;

Взсп – зарплата складського персоналу;

Вау – адміністративно-управлінські витрати;

Вр – витрати, пов'язані з ризиком втрат унаслідок старіння, псування товару.

4) транспортно-експедиційні витрати (Вте). Вони різняться залежно від виду транспорту, яким користується підприємство, та системи управління транспортом. Включають усі транспортні витрати на доставку товарів (включаючи експедирування, страхування тощо) [31].

5) вартість введення та обробки замовлень (Взам). Вона включає витрати на підтримку роздрібних торговців, прийняття нових замовлень та додавання їх до системи, подальшу модифікацію замовлень, резервування та розподіл запасів, звітування про процес та ініціалізацію процесу доставки, підготовку відповідних документів тощо. Сукупність названих трудових витрат для зручності розрахунків можна розділити на кілька складових і представити у формулі (1.3) [31]:

$$Взам = Воп + Вкс, \quad (1.3)$$

де Воп – сукупність витрат трудових ресурсів основних працівників, тис. грн;

Вкс – сукупність витрат трудових ресурсів керівників, фахівців, тис. грн.

6) витрати на інформаційне забезпечення та обслуговування підприємства (Віс) [31].

7) витрати на закупівлю товарів (Взак). Включають всі витрати на придбання товарів, вибір виробника та обговорення контрактів, підготовку, розміщення та відстеження замовлень на придбання, витрати на доставку, експлуатаційні витрати (1.4) [31].

$$Взак = \sum Q_m j * C_j, \quad (1.4)$$

де  $Q_m j$  – обсяг  $j$ -го найменування товарів, що закупаються, т;

$C_j$  – вартість 1 тонни  $j$ -го найменування товарів, що закупаються, тис. грн.

8) показники експлуатаційних витрат дозволяють виміряти ефективність ланцюга поставок. Їх можна виміряти як у грошовому вираженні, так і у відсотках (відносно доходу, отриманого протягом періоду). По можливості необхідно розрахувати всі вищезазначені складові витрат. Показник вартості всього ланцюга

поставок - це сума всіх вищезазначених витрат у грошовому вираженні (Влп) та визначається такою формулою (1.5) [31].

$$\text{Влп} = \text{Впл} + \text{Вад} + \text{Взап} + \text{Вте} + \text{Взам} + \text{Віс} + \text{Взак}, \quad (1.5)$$

де Впл – витрати на планування;

Вад – витрати на логістичне адміністрування;

Взап – витрати на утримання запасів;

Вте – транспортно-експедиційні витрати;

Взам – витрати по введенню та обробці замовлень;

Віс – витрати на інформаційний супровід та обслуговування підприємства;

Взак – витрати на закупівлю товарів.

Структура логістичних витрат розвинених країн має такий вигляд: витрати на управління запасами (20-40%), транспортні витрати (15-35%), витрати на адміністративно-управлінські функції (9-14%) [32, с. 177]. На вітчизняних підприємствах упродовж останніх років спостерігається зростання логістичних витрат на обробку замовлень, інформаційно-комп'ютерну підтримку, логістичне адміністрування, забезпечення автоматизації складських процесів та підвищення рівня сервісу.

Незважаючи на важливість логістичного сервісу для реалізації корпоративних стратегій, досі відсутні ефективні способи оцінки його якості, що пояснюється рядом особливостей характеристик сервісу в порівнянні з характеристиками продуктів, такими як його невідчутність, одночасність споживання, неможливість тестування перед купівлею і т.д. [33]. На рисунку 1.5 представлені узагальнені показники якості логістичного сервісу згідно В. І. Сергєєву [34].

Відповідаючи на питання, як підприємство може ефективно виміряти ті аспекти споживчого сервісу, які мають значення для покупців, В.І. Сергєєв пропонує два способи вимірювання якості сервісу, де перший спосіб - це моделювання виконання послуги або комплексу послуг. Він заснований на анкетному опитуванні, призначеному для визначення відсотка виконання фірмою конкретних цілей і завдань в логістиці. Опитування може бути вибіркоким.



Рис. 1.5 Основні показники якості логістичного сервісу

Інший спосіб оцінки роботи компанії полягає у перевірці документів, які оформляються для виправлення помилок, зроблених при відвантаженні і виписці рахунків. Порівняння їх з кількістю правильно проведених операцій надає оцінку відносної точності виконання роботи. Однак ця система не є достатньо досконалою [35].

В.В. Дибська представляє інші показники для оцінки якості, вони зображені на рис. 1.6 [36] і викладені більш конкретно ніж у В.І. Сергєєва.

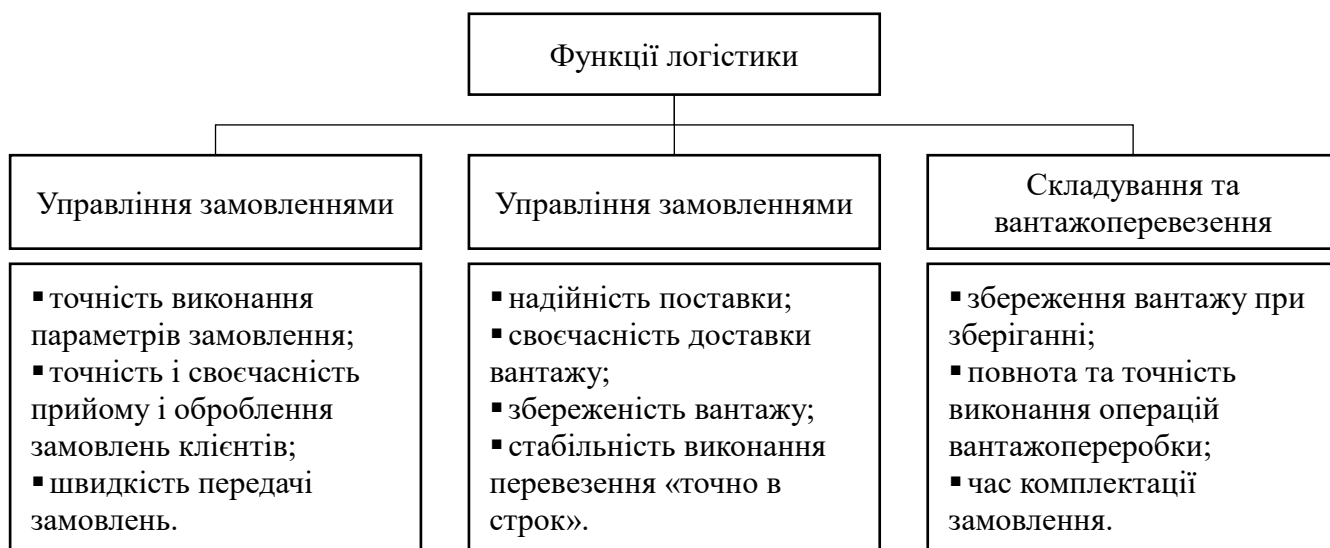


Рис. 1.6 Типовий набір показників оцінки якості логістичних послуг за функціями логістики (на прикладі декількох функцій)

Рівень логістичного сервісу – величина, яка характеризує логістичний сервіс і дорівнює відношенню практичних і теоретичних значень показників кількості та якості логістичних послуг. Ця величина дозволяє оцінити систему сервісу підприємства з позиції постачальника та споживача послуг [37]. Рівень логістичного сервісу розраховується за формулою 1.6 [38].

$$\eta = \frac{m}{M} * 100\%, \quad (1.6)$$

де  $m$  – кількісна оцінка практичного об'єму послуг, які надаються;

$M$  – кількісна оцінка теоретично можливого об'єму послуг, які надаються.

Процедура оцінки рівня якості будь-якого об'єкта включає наступні загальні етапи для всіх методів:

- 1) визначення номенклатури показників якості, необхідних для оцінки;
- 2) створення групи аналогів об'єктів, що оцінюються та встановлення значень їх показників якості;
- 3) визначення набору базових значень показників якості;
- 4) порівняння показників якості об'єктів, що оцінюються з їх базовими значеннями;
- 5) формування оцінки як результату процесу оцінювання;
- 6) складання висновків за результатами оцінки.

При проведенні процедури експертного оцінювання в першу чергу визначаються цілі проведення оцінювання та створюються робочі групи експертів з числа співробітників функціональних підрозділів підприємства. На наступному етапі відбувається вибір методів, способів і процедур оцінювання. Кожного експерта опитують для отримання експертної думки, надалі експертна комісія виконує обробку експертних суджень і оформляє експертне заключення. Як правило, одним із найбільш застосовуваних результатів обробки є середній бал.

Диференціальний метод оцінки обслуговування полягає в тому, що фактичні значення показників порівнюються з базовими значеннями. Метод дозволяє аналізувати якісні зміни системи показників щодо базового рівня обслуговування, а також порівнювати рівні обслуговування подібних або конкуруючих підприємств.

У разі, якщо рівень обслуговування за одними показниками перевершує базовий, а за іншими поступається йому, рекомендується використовувати комплексний метод. Даний метод включає використання одного показника, який, на думку експертів, може характеризувати рівень обслуговування, або використання середньозваженого показника, який будується як функція, аргументами якої є відносні показники якості і їх коефіцієнти вагомості.

Ще одним методом оцінки якості логістичного сервісу є логістичний аудит. Згідно В.І. Сергєєву під логістичним аудитом розуміється періодична перевірка стану окремих компонентів логістичної системи ефективного виконання логістичних операцій [39]. Метод «Аудит обслуговування споживачів», запропонований Стоком і Ламбертом [40], використовується для оцінки рівня сервісу, що забезпечується організацією. Він проводиться для визначення важливих елементів обслуговування споживачів, контролю показників діяльності і наявності внутрішніх комунікацій. Процес проведення аудиту включає наступний список питань:

- 1) чи існує письмове формулювання політики обслуговування споживачів?
- 2) чи отримують споживачі екземпляр такої заяви?
- 3) чи забезпечується різний рівень обслуговування споживачів залежно від виду товару чи від споживача?
- 4) чи змінюються стандарти обслуговування споживачів?
- 5) як часто вимірюється час виконання замовлень?
- 6) чи являється процес обробки замовлення централізованим (чи здійснюється він в одному місці) чи децентралізованим?
- 7) як відбувається приймання замовлень в кожному споживчому сегменті?
- 8) скільки у компанії пунктів приймання замовлень?
- 9) після прийому замовлення працівник:
  - а) заповнює заздалегідь підготовлену форму?
  - б) вводить дані замовлення в комп'ютер в режимі офлайн?
  - в) вводить дані замовлення в комп'ютер в режимі онлайн?
- 10) чи дозволяє система обробки замовлень автоматично:



- а) перевіряти кредитну історію споживача?
- б) перевіряти наявність продуктів у запасах?
- в) розподіляти запаси по заказах?
- г) оцінювати вартість замовлення?
- д) підтверджувати дату доставки?
- е) намагається збільшити розмір замовлення, щоб довести його до оптимального?

11) як здійснюється обробка замовлення:

- а) партіями?
- б) в індивідуальному порядку?

12) як система обробки замовлень передає інформацію про замовлення:

- а) у відділ транспортування для визначення маршрутів і послідовності завантаження і призначення дати відвантаження?
- б) на склад для відбору продуктів і їх пакування?

13) чи існує місце, в якому споживачі можуть встановлювати контакт з компанією чи підрозділами, які займаються різними типами питань/претензій, що надходять від споживачів?

14) чи є у компанії веб-сайт, через який споживачі можуть з нею контактувати?

15) чи є заздалегідь розраховані розцінки на обробку замовлень?

16) чи обчислюються нормативні витрати для випадків виникнення дефіциту (вартість втрачених продажів)?

17) чи використовуються нормативні витрати по затримуваних замовленнями?

18) опишіть процедури, які застосовуються при виборі маршрутів транспортування (маршрутизації);

19) як на підприємстві визначається, в яких випадках слід відійти від стандартних підходів до транспортування і погодитися з вимогами споживача у виборі перевізника?

20) хто визначає розмір оплати за терміновість відправки замовлення?

21) яка частка замовлень (у %) вимагає експедиції?

22) які критерії застосовуються для обробки (коригування) наступних типів замовлень?:

а) націнка за використання спеціалізованих або нестандартних видів транспорту;

б) зміна чи коригування виробничих графіків;

в) відвантаження товарів за одним замовленням декількома партіями.

23) чи диференціюються послуги, що надаються різним споживачам (чи визначені пріоритети)?

24) чи задає відділ маркетингу відділу обслуговування споживачів стандарти обслуговування, які відділ маркетинг очікує мати для кожної групи споживачів?

25) яке бачення компанії на те, як здійснюється взаємодія в ході планування і складання графіків виробництва?

26) які дані надаються для планування виробництва?

27) яким чином замовлення фізично передаються в розподільчий центр (центри)?

28) опишіть процедури, які застосовуються на підприємстві для сортування продукції, підготовки відбіркового листів для передачі їх в розподільний центр (центри) і т.п.

Таким чином, в ході внутрішнього аудиту визначається тип інформації, доступної для споживача, спосіб встановлення контактів з кожним підрозділом, середній час відповіді на запит споживача.

Дані, отримані під час внутрішнього та зовнішнього аудиту, використовуються в процесі розробки логістичної, сервісної та загальної стратегії.

Однією з найбільш показових з точки зору оцінки ступеня розбіжності між параметрами якості логістичного сервісу є GAP-модель Зейтгамла [41]. Дана модель ілюструє шлях реалізації очікувань покупця в системі логістичного сервісу в сфері дистрибуції і причини неможливого задоволення очікувань. Задоволення покупця з точки зору якості товару та логістичного сервісу його просування є

основним завданням усіх організацій бізнесу, які хочуть зберегти або збільшити свою частку на ринку.

На закінчення слід зазначити, що в управлінні якістю логістичного сервісу не менш важливим є і процес прийняття коригувальних дій, коли результати оцінок вказують, що цілі і завдання обслуговування покупців були не досягнуті. Оцінка будь-кого елементу логістичного сервісу сама по собі - це марна трата часу і сил, якщо отримані результати не привели до прийняття конкретних заходів. Дії, які вжиті після виявлення недоліків, сприяють стійкій та ефективній реалізації програми логістичного сервісу. Незважаючи на те, що існує декілька систем вимірювання якості логістичного сервісу, слід враховувати, що вони мають свої особливості, включають різні методи розрахунків і їх потрібно застосовувати, враховуючи ці особливості.

## **Висновки до розділу 1**

Отже, для збереження своїх ринкових позицій компаніям необхідно робити, певні зусилля в напрямку підвищення рівня технологічності та ефективності бізнес-процесів. З'являється нагальна необхідність вишукування додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат і собівартості продукції, підвищення рівня якості обслуговування споживачів, реорганізація та реструктуризація компанії з метою підвищення ефективності бізнесу.

Було визначено, що логістика - це сукупність різних видів діяльності з метою отримання з найменшими витратами необхідну кількість продукції у встановлений час і в установленому місці. Особливо важливу роль в логістиці займають логістичні процеси, так як це упорядкована на осі часу послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту і якості в потрібній кількості в потрібний час і місце. Тобто будь-яка дія чи робота протягом певного часу має розглядатися як процес.

Велика увага логістичних систем зарубіжних підприємств зосереджено на підтримці рівноважного стану між витратами транспортування і якістю надання послуг. Ефективність виробничого підприємства також оцінюється за вартістю процесів, що здійснюються в ньому, і суттєво залежить від організації просування матеріальних потоків, а також від правильного управління цими потоками. Протягом багатьох років у високорозвинених країнах предмети праці залишаються в центрі уваги керівників, що займаються просуванням продукції. Це підтверджується розробкою та оптимізацією методів управління виробництвом шляхом мінімізації потреби в коштах.

У зарубіжній практиці особлива увага приділяється плануванню закупок. Існують різні методи закупок, які застосовуються в інших країнах залежно від особливостей придбаних матеріальних ресурсів, але найчастіше на зовнішньому ринку застосовуються такі методи, як «точно в час» та закупівлі відповідно до запитів покупців. Останнім часом зарубіжний досвід відносин з постачальниками будується на довгостроковій основі, пришвидшується обмін інформацією, відбувається сертифікація постачальників. Сучасні тенденції проведення закупівель замість власного виробництва, підвищення якості, зниження рівня запасів, поєднання систем постачальників і покупців в єдину логістичну систему призвели до необхідності підвищення ефективності роботи з постачальниками.

Зазначено, що управління логістичними процесами – це комплекс методів і підходів, спрямований на інтеграцію зусиль усіх учасників логістичної системи підприємства по задоволенню попиту споживачів максимально ефективним шляхом. Таким чином, основними завданнями управління логістичними процесами можна вважати два завдання: забезпечення цільового рівня обслуговування споживачів та оптимізація витрат по всьому ланцюгу поставок.

На вітчизняних підприємствах упродовж останніх років спостерігається зростання логістичних витрат на обробку замовлень, інформаційно-комп'ютерну підтримку, логістичне адміністрування, забезпечення автоматизації складських процесів та підвищення рівня сервісу.

Отже, потрібно підвищувати ефективність управління логістичними процесами, так як воно направлене на досягнення цільового рівня обслуговування замовників, що є одним з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, найбільш економічно ефективним способом.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» – одне з найбільших підприємств Європи з виробництва картону та паперових виробів, входить до австрійської компанії Pulp Mill Holding. Частка заводу в загальному виробництві целюлозно-паперової продукції в Україні становить близько 30%. Основна сировина для виробництва - макулатура. Потужність переробки вторинної сировини становить понад 1500 т на день. Підприємство спрямоване на переробку макулатури та має потужності з виробництва гофрованих виробів, картону, туалетного паперу [42].

На ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» існує три основних виробництва:

1) виробництво картону специфікується на випуску пакувального (коробчатого) крейдованого і не крейдованого картону, пакувального картону, у тому числі гофрованого паперу. Загальна виробнича потужність становить 240 тис. т картону на рік (пігментований картон, непігментований картон, тарний картон, спеціальні марки картону) [42].

2) виробництво паперу спрямоване на випуск базового паперу для споживчих товарів санітарно-гігієнічного призначення та готових паперових виробів: рушників, серветок, рулончиків туалетного паперу. Потужність виробництва становить 70 тис. т. паперу-основи за рік (папір санітарно-гігієнічного призначення целюлозний, продукція ТМ MyLova, продукція ТМ Soffione, продукція ТМ Диво, продукція ТМ Обухівська, папір туалетний макулатурний) [42].

3) гофротарний завод. Це сучасне виробництво гофрованого картону та упаковки. Завод оснащений обладнанням провідних європейських компаній. Загальна потужність становить 300 млн.м<sup>2</sup> гофрованого картону на рік (упаковка для кондитерських виробів, упаковка для молочної продукції, упаковка хлібобулочних виробів, упаковка для м'яса та птиці, упаковка для алкогольних та безалкогольних напоїв) [42].

ПрАТ «Київський КПК» виробляє надзвичайно широкий асортимент продукції, яка включає (рис. 2.1) [42]:

- а) картонні коробки, пачки, тощо з багатокольоровим друком;
- б) макулатурний картон хром-ерзац;
- в) папір санітарно-гігієнічного призначення виключно з макулатури або первинної сировини;
- г) гофротарний картон;
- д) товари офісного та народного призначення (паперові тарілки, папки для папері, швидкозшивачі, альбоми та ін.);
- е) надає послуги комунально-екологічного призначення у відповідності до місії та цінностей підприємства

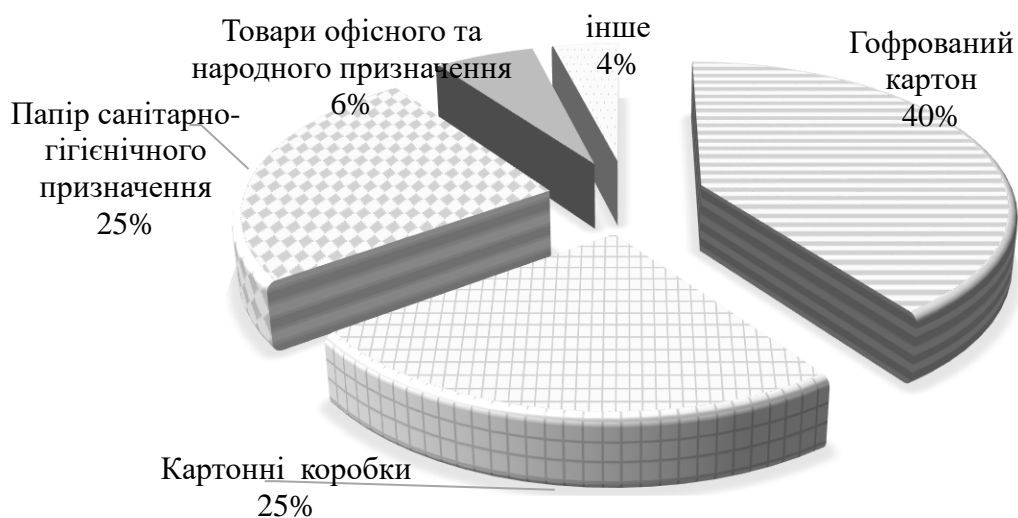


Рис. 2.1 Асортимент продукції ПрАТ «Київський КПК»

Підприємство застосовує одночасно однорівневий та дворівневий канали розподілу: через мережу дилерів та систему «Бізнес для Бізнесу». Дилерська

система співпраці підприємства характерна як для внутрішнього ринку (офіційні дилери по Україні), так і для зовнішнього ринку [43].

Канали збуту продукції в першу чергу залежать від виду самої продукції. Гофропродукція реалізовується перш за все прямим клієнтам підприємства, що застосовують гофротару в себе для пакування товарів, і дилерам та переробним компаніям. Картонна продукція реалізовується напряму типографіям і поліграфічним підприємствам, а також дилерам для подальшого продажу. Туалетний папір підприємство постачає в торгівельні мережі та дистриб'юторам, щоб реалізувати в регіонах у яких є невеликі місцеві торгівельні мережі і інших місцях продажу [43].

Щороку продукцію Київського картонно-паперового комбінату купують близько 700 компаній з України, низки країн СНД та за кордоном. Продукція провідних брендів України та транснаціональних компаній упаковується в гофрокартонні упаковки Київської КПК: McDonald's, Pepsico, P&G, Nestle, Roshen, Auchan, Amway, Watsons, 27.ua, Mondelez International, Нова Пошта, Агрохолдинг Авангард. Попит на картонну продукцію залежить від економічного стану споживачів, тому підприємство змушене підлаштовуватися під потреби споживачів для підвищення популярності власної продукції, що є важливим фактором для діяльності комбінату [42]. Компанія експортує товари в наступні країни: Азербайджан, Австрія, Вірменія, Білорусь, Естонія, Фінляндія, Грузія, Німеччина, Угорщина, Італія, Казахстан, Латвія, Литва, Монголія, Молдова, Польща, Румунія, Росія, Сербія, Словаччина, Туркменістан, Македонія, Узбекистан [43].

Пакувальний (коробковий) картон, який вироблений заводом, використовується для виготовлення споживчої упаковки різних товарів. Багато виробників санітарно-гігієнічної продукції і виробів побутового призначення оцінили високу якість паперу tissue, а поряд з популярним та поширеним брендом туалетного паперу Обухів 65 стали відомими паперові вироби під торговою маркою Soffione, Обухівський, Диво [42].

На сьогоднішній день в Україні працює 40 підприємств, на яких встановлені виробничі потужності з виробництва паперу та картону, а вітчизняний ринок



картонно-паперової продукції представлений майже 380 підприємствами, на яких працює близько 25 тисяч спеціалістів. Необхідно зазначити, що вітчизняні галузеві підприємства продовжують працювати стійко в сучасних важких умовах.

Найсуттєвішими характеристиками підприємств на ринку целюлозно-паперової галузі є якість продукції, канали збуту, обсяги продажу, ціни на продукцію, фінансові можливості підприємств, широта асортименту продукції. Основними конкурентами Київського картонно-паперового комбінату є:

- а) Жидачівський ЦПК
- б) Рубіжанський КТК
- в) Славутсько-Полянська ПФ
- г) Коханівська ПФ
- д) Львівкартонпласт та ін.

Вищезазначені підприємства формують основний ринок виробництва картонно-паперової продукції. Згідно загального обсягу реалізації продукції, найбільшу частку на ринку виробництва целюлозної продукції займають Рубіжанський та Київський КПК. Їх доля в загальному обсязі реалізації становить 33% та 31 % відповідно. Найменшу частку займає Малинська паперова фабрика у Житомирській області. Загальний розподіл найбільших підприємств целюлозно-паперової галузі зображений на рис. 2.2 [44]:

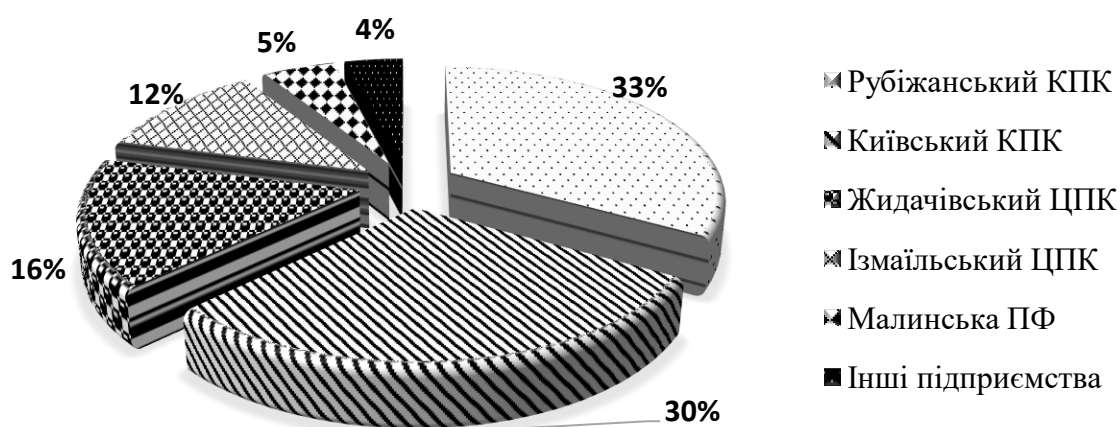


Рис 2.2 Доля підприємств у загальному обсязі реалізації целюлозно-паперової продукції в Україні

Для визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабші конкурентні позиції, було проаналізовано чотири найбільших конкурентів компанії «ККПК» на ринку, ними стали: ПРАТ «Картонно-паперова компанія», Жидачівський ЦПК, Рубіжанський КТК, ПРАТ «ІЦКК». Проаналізуємо підприємства українського картонно-паперового ринку за обсягом реалізації та рівнем доходу від реалізації продукції за 2019 рік (табл 2.1).

Таблиця 2.1

### Підприємства целюлозно-паперової галузі в Україні

Назва підприємства	Обсяг реалізації, т	Обсяг реалізації у грошовій формі (тис. грн)	Чистий дохід, млн грн
ПРАТ «Київський КПК»	82962,5	1269274,1	4887
ПРАТ «Рубіжанський КТК»	112700	1564551	3662
ПАТ «Жидачівський ЦПК»	3451	36713,8	218,168
ПАТ «Ізмаїльський ЦКК»	88137,1	1366271,4	160,992
ПАТ «Малинський ПФ»	8625,6	78949	85,554

Складено за даними [43]

Аналізуючи чистий дохід підприємств, бачимо, що лідерами на вітчизняному ринку є ККПК та РКТК їхні доходи становлять 4887 млн грн та 3662 млн грн відповідно. Це зумовлено тим, що їх продукція користується найбільшим попитом на ринку серед споживачів за рахунок якості, асортименту та ціни.

Аналізуючи зовнішнє середовище непрямого впливу у табл. 2.2 можна зробити висновок, що найбільш негативно на підприємство впливають економічні фактори та політична нестабільність в країні, а саме: низький рівень доходів населення, зростання темпу інфляції та несприятливий рівень податкових ставок в Україні, негативні зрушення в економіці в цілому, невірноваженість політичної системи щодо залучення іноземних коштів. Позитивно пливає розвиток науково-технічних факторів, розвиток технологій та сфери менеджменту. Також для підприємства позитивним є зростання рівня освіти, що призводить до збільшення випуску наукових видань, що в свою чергу сприяє зростанню виробництва паперової продукції.

## Характеристика факторів середовища непрямого впливу на розвиток ПрАТ «ККПК»

<b>Політичні фактори</b>	
Політична нестабільність в країні	- негативні зрушення в економіці в цілому. Один з ключових факторів, на який звертають увагу іноземні інвестори при розміщенні інвестицій. Целюлозно-паперова галузь зацікавлена в залученні коштів іноземних інвесторів, проте неврівноваженість політичної системи країни на даному етапі розвитку є фактором, який можна віднести до не сприятливих можливостей розвитку галузі.
Євроінтеграція	- європейській ЦПП характерне перенасичення ринку (населення в європейських країнах скорочується, а виробництво - зростає). Основною тенденцією європейського ринку сьогодні є зниження рентабельності продаж при загальному збільшенні виробництва основних видів продукції. Подібні тенденції змушують європейських виробників паперу шукати нові «ненасичені» ринки.
<b>Економічні фактори</b>	
Темпи економічного зростання	- сприятлива тенденція для промислових підприємств, оскільки обумовлює зростання доходів населення і, відповідно, купівельної спроможності споживачів.
Зростання купівельної спроможності населення	- збільшення споживання паперової продукції (за рівнем споживання паперу на 1 мешканця Україна відстає у споживанні від середньосвітового показника (70 кг на душу населення) на 54 % або в 1,85 рази. Дані факти свідчать про недорозвиненість української паперової промисловості та значний потенціал зростання українського виробництва паперу та картону)
Зміна курсів обміну національної валюти	- підвищення конкурентоздатності української продукції, оскільки стає відносно недорогою в порівнянні з іноземними конкурентами. (Девальвація валюти призводить, з одного боку, для стимулювання споживчого попиту на внутрішньому ринку, а з іншого – для підвищення конкурентоспроможності та покращання торговельних позицій країни на світовому ринку)
<b>Соціально-культурні фактори</b>	
Зменшення загальної кількості населення	- скорочення загального споживання, якщо скорочення населення продовжиться, це призведе до зменшення кількості потенційних споживачів, накопичення доходів у меншій кількості населення, а отже до зростання вимог до якості продукції, що в свою чергу змушує виробників приділяти увагу інноваційному оновленню продукції.
Зростання рівня освіти	- збільшення виробництва книжок, газет, журналів, що в свою чергу сприяє збільшенню виробництва паперової продукції.
<b>Технологічні фактори</b>	
Розвиток інформаційних технологій	- нові підходи до використання інформаційних та комп'ютерних мереж - є підґрунтям для прийняття стратегічних рішень на підприємстві - з розвитком інформаційних технологій, комп'ютерної техніки та електронних носіїв інформації потреба в папері різко скоротиться
Розвиток хімічної технології	- розвиток технології сприяє підвищенню якості та скороченню витрат виробництва паперової продукції, а окрім цього розвиток хімічних технологій в інших галузях створює потенційних заміників паперової продукції, наприклад полімерної та пластикової упаковки.

Джерело: [45]

Основною сировиною для виробництва картону та туалетного паперу є макулатура, яка надходить залізничним та автомобільним транспортом на склад макулатури.

Щодо характеристики постачальників варто зазначити, що найбільші обсяги макулатури постачають постійні партнери: державні заготівельні установи та посередницькі структури, які закуповують макулатуру в дрібніших власників. Разовими постачальниками є видавництва, підприємства та торговельні установи – кінцеві споживачі товарів. За географічним поділом 59 % макулатури завозиться з України, 27 % – із Росії, 14 % постачають контрагенти з Прибалтійського регіону та країн далекого зарубіжжя.

Підприємство ПрАТ «ККПК» обрало стратегію поширення своєї продукції власними силами, а у випадку пакувальної продукції – орієнтації на ринок «b2b».

Через масштаби виробництва, великі обсяги реалізації продукції та взаємодію з іноземними споживачами, підприємство вимагає значну кількість працівників апарату управління, задля якісного контролю за діяльністю та всіма процесами, що відбуваються на підприємстві. Згідно даним за 2018 рік, чисельність персоналу на підприємстві нараховує 1826 осіб. На рис. 2.3. зображено розподіл персоналу за галузевим спрямуванням [43].

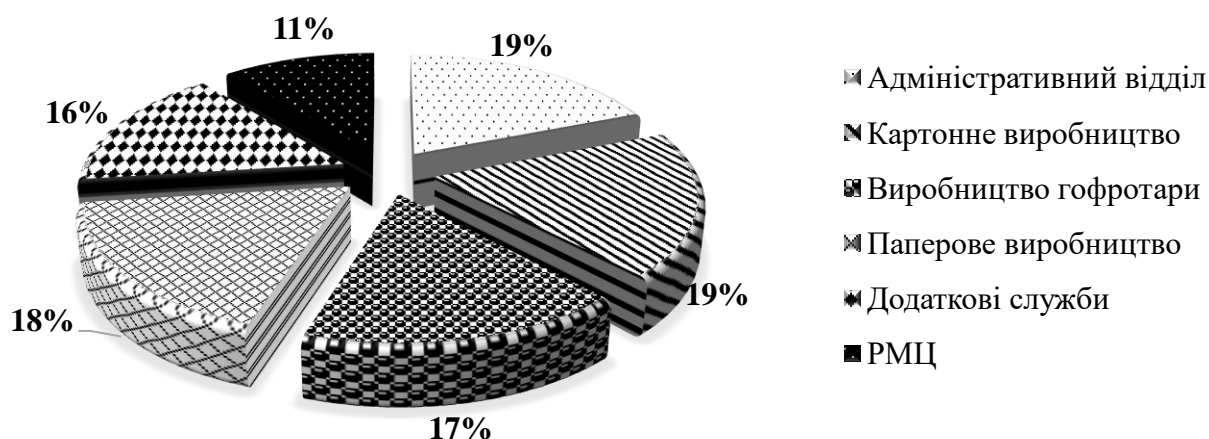


Рис. 2.3 Структура персоналу ПрАТ «Київський КПК»

Також, працівники ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» постійно підвищують кваліфікацію. Загальний обсяг навчальних годин у 2018 році

– 15408 год, з них: для адміністративного персоналу – 2311 год; для керівництва – 3082 год; для виробничого персоналу – 10015 год [42].

Віковий розподіл ПрАТ «Київський КПК» виглядає наступним чином (рис. 2.4.).

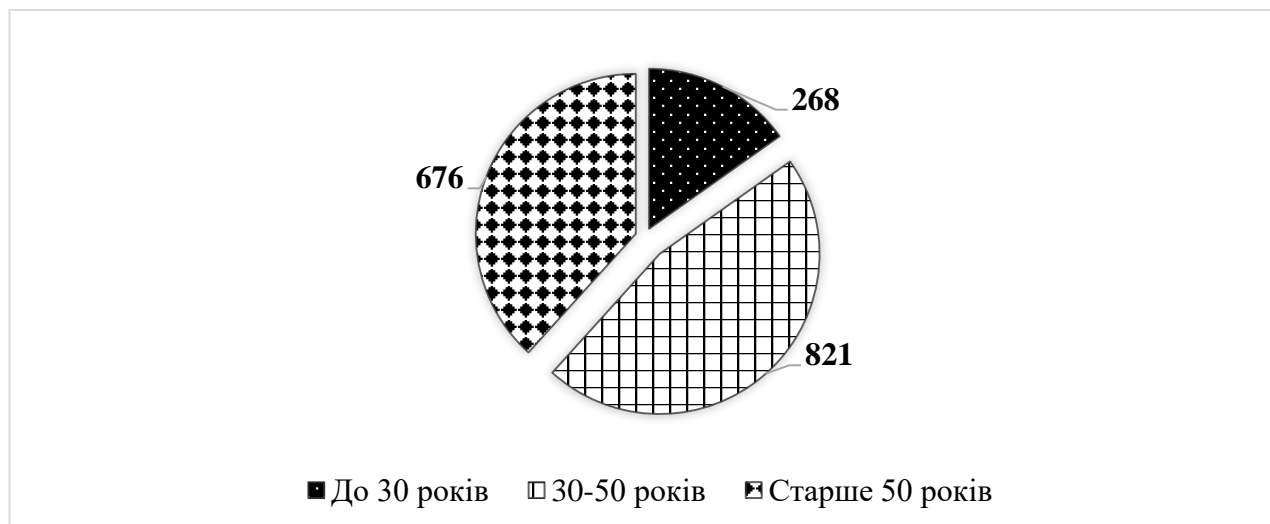


Рис. 2.4 Розподіл працівників ПрАТ «Київський КПК» за віком

На Київському КПК працює сильна і амбітна команда професіоналів. Талановиті люди є найважливішою і постійною конкурентною перевагою. Київський КПК надає співробітникам все необхідне для виконання поставлених завдань. Значні кошти виділяються комбінатом на соціальний захист своїх працівників. Колективний договір, який діє на комбінаті, встановлює ряд додаткових пільг і гарантій працівникам підприємства [42].

Київський картонно-паперовий комбінат є одним з найбільших в Україні виробників картонно-паперової продукції. Тому, необхідно дослідити його економічно-господарську діяльність. Отже, проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності Київського КПК в динаміці за 2017-2019 рр. (табл. 2.3, рис. 2.5, рис. 2.6).

Можна побачити, що починаючи з 2017 року компанія почала нарощувати активи, це відбулося головним чином за рахунок збільшення первісної вартості основних засобів, запасів та дебіторської заборгованості. Також з графіка видно, що оборотні активи зростають більше ніж необоротні.

У 2018 році порівняно з 2017 роком оборотні активи зросли на 10,65%, а в 2019 порівняно з 2018 – на 30,29%. Це є позитивною тенденцією оскільки

підприємство збільшує обсяги готової продукції, але водночас збільшує дебіторську заборгованість. Зростання дебіторської заборгованості є негативним явищем для підприємства. Різке її зростання та збільшення частки в оборотних активах може говорити про необережну політику компанії надання кредитів покупцям або про збільшення обсягу продажів.

Таблиця 2.3

### Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства

Показники	2017р	2018р	2019р	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Оборотні активи	1121081	1240490	1616276	119409	375786	10,65	30,29
Необоротні активи	1459412	1537510	1709796	78098	172286	5,35	11,21
Власний капітал	735205	968335	1317034	233130	348699	31,71	36,01
Поточні зобов'язання	1597639	1618655	1862644	21016	243989	1,32	15,07
Чистий прибуток	465153	494313	499643	29160	5330	6,27	1,08
Виручка від реалізованої продукції	3875983	4202167	4887240	326184	685073	8,42	16,3
Собівартість реалізованої продукції	2874445	3110710	3746814	236265	636104	8,22	20,45
Валовий дохід	1001538	1091457	1140426	89919	48969	8,98	4,49
Адміністративні витрати	203217	263339	366183	60122	102844	29,59	39,05
Витрати на збут	272423	333850	412124	61427	78274	22,55	23,45

Складено за даними [43]

Бачимо незначне зростання необоротних активів, у 2018 році порівняно з попереднім вони зросли на 78098 тис. грн (тобто на 5,35%), у 2019 році порівняно з 2018 вони збільшились на 172286 тис. грн.

Як бачимо власний капітал протягом аналізованих років поволі збільшується. У 2018 році поточні зобов'язання підприємства зросли до 1618655 тис. грн. – це на 1,32% більше ніж попередньому, а у 2019 р. вони збільшились аж на 15,07%. Найбільший вплив на це мали показники поточної кредиторської заборгованості.

Чистий прибуток ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» має тенденцію до зростання: у 2018 році він збільшився на 29160 тис. грн, а в 2019 порівняно з 2018 він зріс на 1,08%. Це свідчить що компанія нарощує свій прибуток.

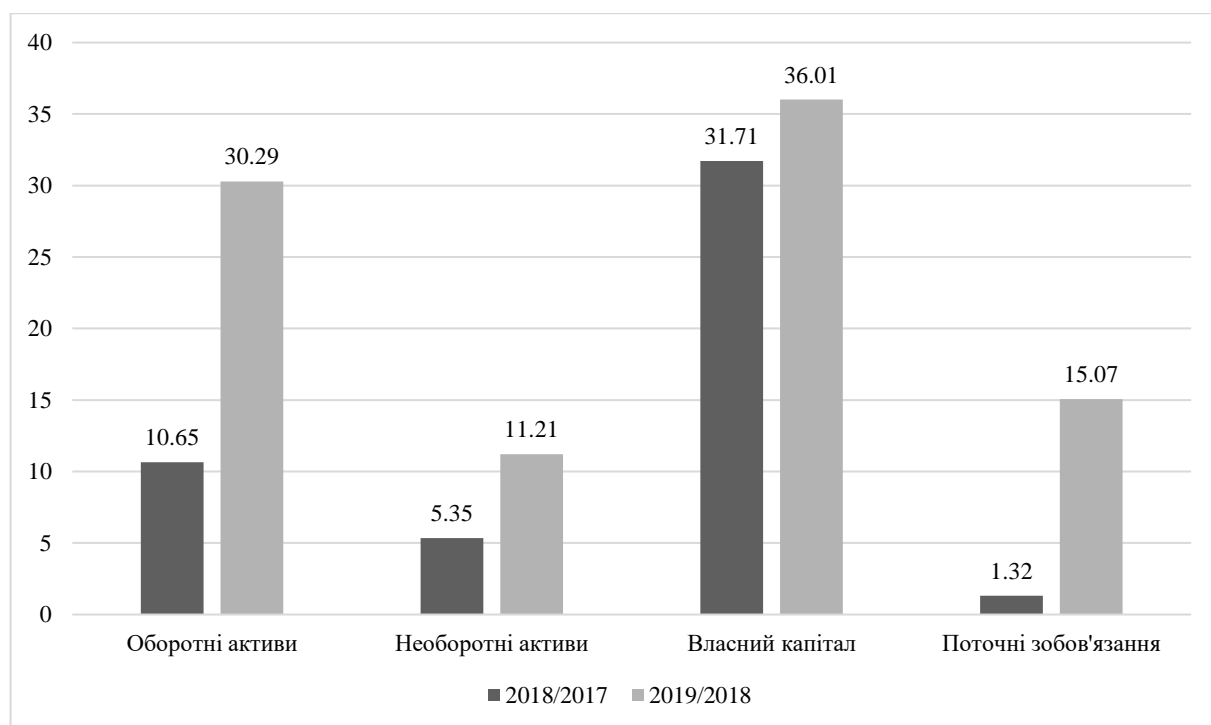


Рис.2.5 Динаміка зміни темпів приросту показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ККПК» за 2017 – 2019 рр.

Виручка від реалізованої продукції теж має позитивну динаміку як чистий прибуток, у 2018 було покращення показника на 8,42%, а у 2019 відбулось стрімке зростання на 16,3% порівняно з попереднім роком.

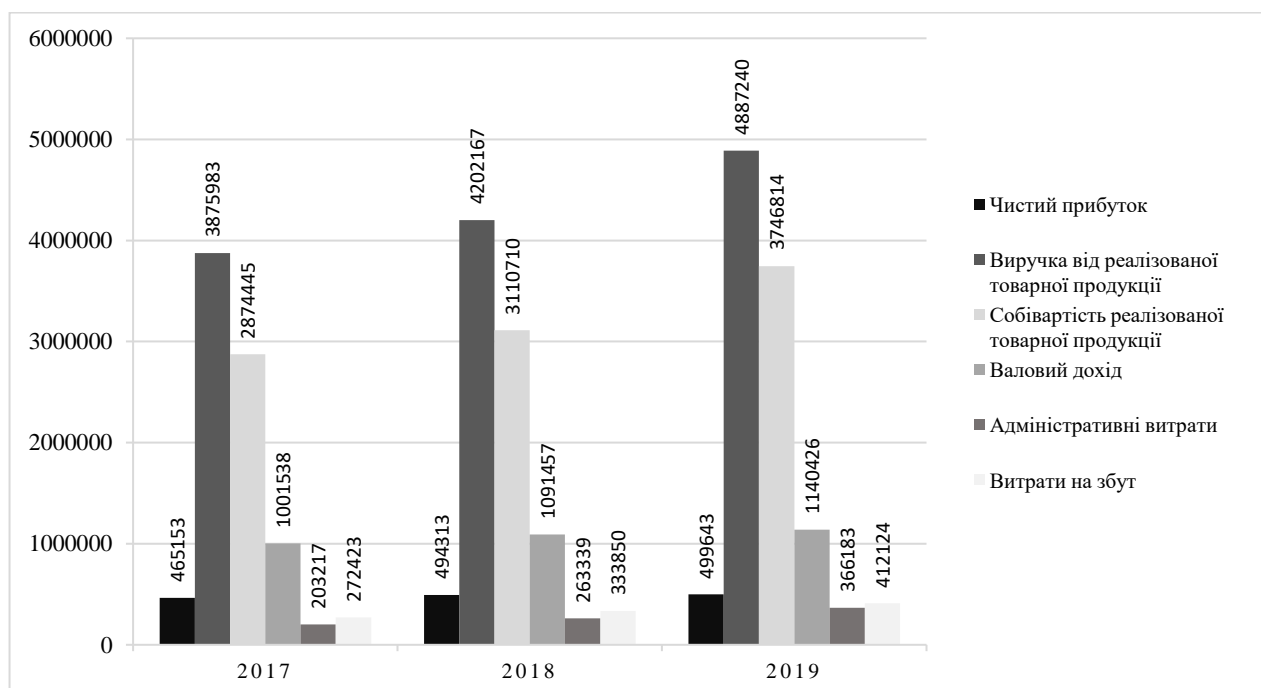


Рис.2.6 Динаміка зміни показників виробничо-господарської ПрАТ «ККПК» за 2017 – 2019 рр.

Щодо валового доходу, то даний показник змінюється позитивно, бо за 2018 він зріс на 8,98%, тобто на 89919 тис. грн, а у 2019 підвищився на 4,49%, тобто на 48969 тис. грн.

Таким чином, аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», ми бачимо, що компанія поступово розвивається та збільшує асортимент своїх послуг, збільшуючи прибуток та власний капітал, що є позитивним для компанії. Але існують і негативні показники, такі як збільшення собівартості продукції і поточних зобов'язань. Необхідно і надалі збільшувати власний капітал і вдосконалювати стратегію розвитку компанії. Почати зменшувати поточні зобов'язання з виплати уже існуючих кредитів. Також необхідно контролювати кількість запасів, щоб продукція була постійно в обігу. Потрібно постійно вдосконалювати логістичну систему, щоб завжди забезпечувати повний асортимент продукції для споживачів.

Для аналізу ефективної фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київський КПК», розглянемо показники рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз рентабельності ПрАТ «Київський КПК» протягом 2017-2019 рр.**

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
				2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	3,18	5,54	7,13	2,36	1,59
Коефіцієнт рентабельності активів,	4,99	8,7	11,4	3,71	2,7
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу,	18,3	27,4	30,5	9,1	3,1
Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	3,18	5,5	7,13	2,36	1,59

*Розраховано за даними [43]*

Отож бачимо, що коефіцієнт рентабельності продукції значно збільшився відносно 2017 року (3,18) та у 2019 році склав 7,13. Таким чином, кожна гривня на підприємстві приносить чистого прибутку у розмірі 7,17 копійок. Це означає, що на підприємстві ведеться якісна операційна, фінансова та інвестиційна діяльність.

Коефіцієнт рентабельності активів також має тенденцію до значного підвищення свого показника. У 2019 році він склав 11,4, що на 6 пунктів більше ніж у 2017 році. Така тенденція показує, що підприємство ефективно генерує свої



прибутки, адже в порівнянні з 2017 роком, на кожную вкладену гривню активів, ПрАТ «Київський КПК» отримує 11,4 копійок чистого прибутку.

Разом з тим, коефіцієнт рентабельності власного капіталу також має позитивне сальдо, станом на 2019 рік складає 30,5. Таким чином, кожна гривня власних коштів генерує 30,5 копійок чистого прибутку.

Сигнальним показником, у якому виявляється фінансовий стан, виступає платоспроможність організації, тобто її спроможність вчасно задовольняти платіжні вимоги постачальників відповідно до господарських, повертати кредити, проводити оплату праці персоналу, вносити платежі до бюджетів та в позабюджетні фонди.

Розглянемо детальніше показники платоспроможності ПрАТ «Київський КПК» у період 2017-2019 років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Київський КПК» протягом 2017-2019 рр.**

Показники	2017	2018	2019	Відносне відхилення, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт фінансування	0,39	0,53	0,65	35,1	22,6
Коефіцієнт фінансової автономії	0,28	0,35	0,39	25,6	11,4
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	-0,64	-0,45	-0,24	-29,7	-46,6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,98	-0,58	-0,29	-40,2	-50

*Розраховано за даними [43]*

Коефіцієнт фінансування збільшився майже вдвічі у період з 2017 по 2019 рік і становить 0,65. Згідно з нормативним значенням ( $\geq 1$ ) у переробній галузі та у галузі виробництва, показник дещо низький. Це означає, що підприємству необхідно залучати додаткові кошти та інвесторів, задля зниження фінансових ризиків.

Як і коефіцієнт фінансування, коефіцієнт фінансової автономії трохи збільшився відносно 2017 року, та склав 0,39 у 2018 році, що становить нижче нормативного значення ( $\geq 0,5$ ). Тому, задля покращення стану платоспроможності

підприємства, йому необхідно здійснювати заходи залучення інвестиційних коштів у діяльність.

Станом на 2019 рік, коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами має від'ємну позначку, що дорівнює  $(-0,24)$ . Це говорить про те, що підприємство є дуже залежним від позикових коштів, та не має значного накопиченого власного капіталу для ведення діяльності, можливо компанії необхідно провести реінвестування чистого прибутку у себе ж самих.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має від'ємні значення, але спрямований на позитивну тенденцію; є нижче нормативного показника, що становить  $-0,1$ . Так, згідно з результатами, підприємству необхідно збільшувати частку власних ресурсів.

Таким чином, аналіз показників платоспроможності підприємства ПрАТ «Київський КПК» показав, що підприємство є дуже залежним від своїх зовнішніх кредиторів, що призводить до використання значної частки позикових коштів, зниження фінансової стійкості та неможливості нормального існування за рахунок власних оборотних коштів.

## **2.2 Аналіз існуючого управління логістичними процесами на підприємстві**

Логістика - це сукупність різних видів діяльності з метою отримання з найменшими витратами необхідну кількість продукції у встановлений час і в установленому місці. Логістика розглядається як один з інструментів бізнесу, що дозволяє економити ресурси компанії. Особливо важливу роль в логістиці займають логістичні процеси. Логістичні процеси - упорядкована на осі часу послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту і якості в потрібній кількості в потрібний час і місце. Узагальнюючи можна сказати, що логістичний процес – це

взаємовизначена і взаємозалежна сукупність видів логістичної діяльності підприємства (логістичних функцій і операцій) [46, с. 34].

Логістична система ПрАТ «ККПК» являє собою сукупність основних ланок (виробничо-технологічних ланцюгів), які забезпечують виконання функцій постачання, виробництва і реалізації картонно-паперової продукції основним споживачам.

Сучасні програми бухгалтерського обліку дозволяють вести облік і складати звітність в суворій відповідності до вимог законодавчої та нормативної бази. Управлінський облік – це не просто розрахунок точок безбитковості або впровадження електронного документообігу, він необхідний для управління, прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Іншими словами, управлінський облік - це система, що забезпечує керівний склад компанії інформацією, необхідною для прийняття рішень з метою подальшого ефективного управління.

Управлінський облік базується на даних єдиної інформаційної системи обліку; спирається на концепцію відповідальності в управлінні господарськими об'єктами; спрямований на майбутнє і не керується загальноприйнятими бухгалтерськими стандартами і схемами. У ньому зосереджується увага на конкретних сегментах господарської діяльності, тобто управлінський облік по інформаційному змісту і кола вирішуваних завдань повністю підпорядкований потребам менеджерів фірми. Його дієвість забезпечується орієнтацією на конкретні господарські завдання, вирішення яких засновано на відповідній інформації про витрати і доходи [47].

Одним із завдань працівників, що задіяні в управлінському обліку – є пошук інформації про логістичні витрати, так як вони не відображені у бухгалтерському обліку та звітності. Для цього, необхідним є побудова якісного механізму управління логістикою на підприємстві, адже цей інструмент має вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Логістичні процеси на підприємстві поділяються на 4 етапи (рис. 2.7) [55].

У відповідності до визначених ланцюгів логістичного забезпечення організаційна структуризація логістичної системи, як складова частина

внутрішньої діяльності визначається загальною стратегією підприємства, а також конкурентною стратегією.

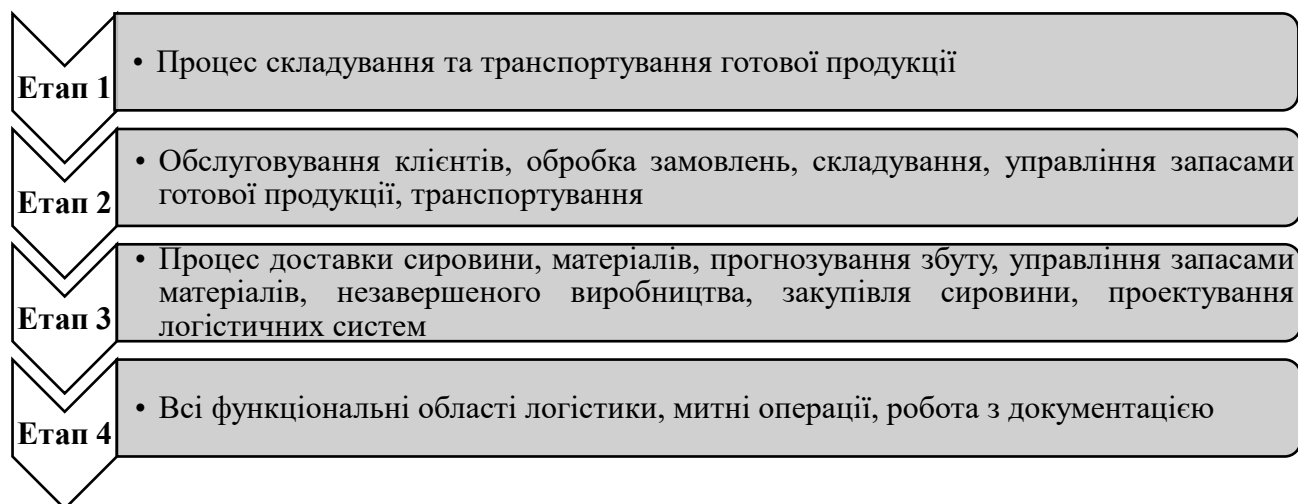


Рис 2.7 Етапи логістичних процесів на підприємстві

Організаційна структура управління логістичною системою підприємства визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета максимізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в здійсненні логістичних функцій. Організаційна структура управління логістичною діяльністю комбінату постійно розвивається і вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління.

У 2018 р. відбулися зміни у організаційній структурі управління логістичною системою підприємства. Нова структура представлена на рис. 2.8.

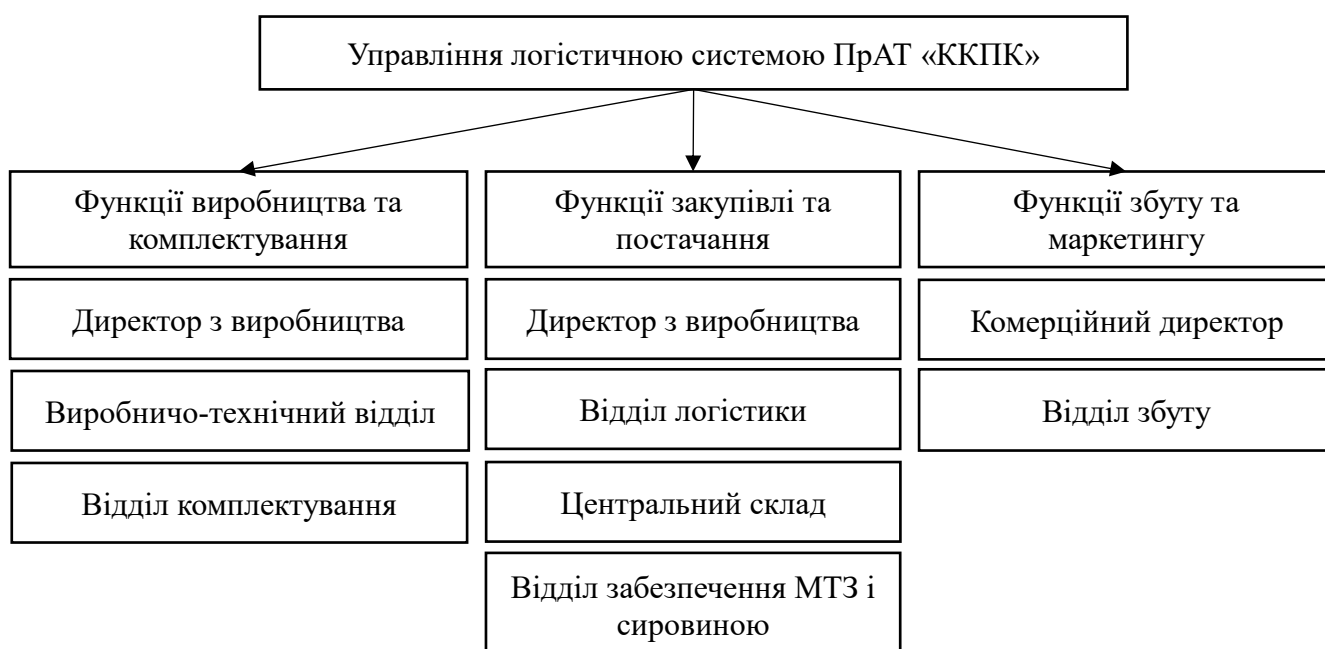


Рис. 2.8 Організаційна структура управління логістичною системою

Управління логістичними процесами - комплекс методів і підходів, спрямований на інтеграцію зусиль усіх учасників логістичної системи підприємства по задоволенню попиту споживачів максимально ефективним шляхом. Таким чином, основними завданнями управління логістичними процесами можна вважати два завдання: забезпечення цільового рівня обслуговування споживачів та оптимізація витрат по всьому ланцюгу поставок. Таким чином, мета управління логістичними процесами - досягнення цільового рівня обслуговування замовників, що є одним з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, найбільш економічно ефективним способом. При цьому зазвичай доводиться шукати компроміси, оскільки важко одночасно знайти найкраще рішення для кожного з цих завдань.

Збут продукції є провідною ланкою в ланцюзі закупівля – виробництво (розподіл) – споживання. У результаті збуту підприємство отримує підприємницький прибуток. Основні функції збуту можна об'єднати в три групи: планування; організації; контролю і регулювання [42].

Отже, управління логістичною діяльністю ПрАТ «ККПК» передбачає поєднання двох важливих функцій: постачання товарів від виробника та збут товарів визначеним суб'єктам ринку. При цьому організаційна структура управління логістичною діяльністю підприємства розвивається і постійно вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління. Можна стверджувати, що виконання в комплексі усіх функцій постачання та збуту сприятиме підвищенню ефективності здійснення логістичної діяльності Київського картонно-паперового комбінату.

Відповідальність у сфері управління запасами ділиться між двома відділами:

Відділ закупівель. На початку кожного тижня відділ погоджує планові закупівлі з комерційним директором і керівником організації. Виходячи з планових показників, оцінює залишки за групами товарів, і приймає рішення про розмір закупівлі. Також відділ закупівлі створює картки в системі 1С для обліку товару.

Склад. Начальник складу контролює процеси приймання, відвантаження, розподілу товарів по місцях зберігання. Працівники складу здійснюють

приймання, і вносять в картки, вже заведені відділом закупівель інформацію про товар.

Клієнтська база компанії налічує більше 700 компаній України і низки країн СНД і далекого зарубіжжя, які щорічно купують продукцію Київського картонно-паперового комбінату. Компанія використовує автомобільні, залізничні та морські види транспорту для постачання сировини та готової продукції. На вітчизняному ринку компанія переважно використовує автомобільний транспорт.

У власності підприємства налічується 188 транспортних засобів та 5 транспортних засобів у користуванні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Структура автопарку ПрАТ «ККПК»

Тип авто	Кількість у власності, шт
Вантажний	99
Легковий	50
Причіп	10
Напівпричіп	24
Автобус	5

Складено на основі [49]

Транспортним компаніям віддається замовлення перевезення товару, тобто потрібно доставити товар від постачальника на склад або зі складу споживачеві в тому випадку, якщо це неможливо зробити власним транспортом. У структурі організації відділ логістики контролює питання доставки вантажів, займається пошуком перевізників.

Статистика про випадки виникнення дефіцитів компанією не ведеться. Завдання щодо запобігання виникненню дефіциту належить відділу закупки. Але при цьому контроль за станом запасів здійснюється за системою з фіксованою періодичністю. Згідно з цією системою контроль стану запасів здійснюється через рівні проміжки часу (тиждень, декада, місяць) за допомогою проведення інвентаризації залишків. Менеджер, відповідальний за певну групу товару переглядає залишки товарів і робить замовлення на поставку нової партії. Таким чином, інтервал часу між замовленнями залишається постійним, а розмір

замовлення змінюється в залежності від інтенсивності споживання, тобто є змінною величиною.

Товари та сировина від постачальника доставляються безпосередньо на склад. Розподіл поставки відбувається безпосередньо при відвантаженні її на склад. Організація користується методом ABC-аналізу для виявлення товарів, що приносять більший дохід і мають стабільний попит, але для планування місць зберігання організація не використовує даний метод, щоб розміщати продукцію, яка користується попитом, ближче до зони відвантаження.

У відділ збуту приходять замовлення від клієнта. Працівники відділу в системі 1С формують лист замовлення та рахунок на оплату замовлення. Інколи листи замовлення губляться і їх забувають внести в систему, через те, що його записують вручну, а рахунки залишаються в 1С. Така невідповідність трапляється через недостатню компетентність працівників.

Замовлення на виробництво продукції здійснюється менеджерами відділу закупівлі. Замовлення ґрунтуються на системі з фіксованою періодичністю замовлення. Менеджери оцінюють залишки товару, по якому зазначене замовлення за допомогою системи 1С і приймають рішення чи варто здійснювати замовлення продукції та в якій кількості. У табл. 2.7, табл. 2.8 представлені обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції.

Таблиця 2.7

### Обсяги виробництва продукції ПрАТ «Київський КПК»

Основний вид продукції	Обсяг виробленої продукції								
	у натуральній формі(тон.)			у грошовій формі (тис. грн.)			у відсотках до всієї реалізованої продукції		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Картон	82316	74429	89090	1077611	1076069	1258022	27,9	25,5	26
Папір основа	6441	7820	6019	157306	196026	163023	4,1	4,6	3,3
Папір туалетний	399635	405971	410029	906620	1020952	1166903	23,5	24,2	23,9
Гофротара	217588	230976	243987	1467231	1663981	1973304	38	39,4	40,5
Інші види	-	-	-	247949	266599	36640	6,5	6,3	0,6

Складено за даними [43]

## Обсяги реалізації продукції ПрАТ «Київський КПК»

Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції								
	у натуральній формі(тон.)			у грошовій формі (тис. грн.)			у відсотках до всієї реалізованої продукції		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Картон	81020	72324	82963	1062634	1056726	1269274	27,8	25	26
Папір основа	6272	7767	6074	152552	194199	163751	3,9	5	3,4
Папір туалетний	396713	405168	413300	828539	1010578	1170703	23,5	24	24
Гофротара	217549	231040	243461	1465770	1662751	1967753	38,3	40	40,3
Інші види	-	-	-	246261	263832	36639	6,4	6	0,6

Складено за даними [43]

Отже, бачимо, що протягом останніх трьох років обсяг та реалізація продукції комбінату збільшуються. На нашу думку, це пов'язано зі зростанням кількості споживачів на вітчизняному ринку та збільшенням попиту на продукцію.

Проведемо аудит обслуговування споживачів відповідно до алгоритму Стока і Ламберта, шляхом експертної оцінки, на основі аналізу відповідей працівників підприємства на запитання. Результат наведений нижче:

1) в організації існують стандарти роботи з клієнтом, стандарт телефонних переговорів, регламент по роботі з e-mail і смс-розсилками, стандарт прийняття заявки з підрозділу. Споживачі цих стандартів не бачать. Стандарти були розроблені недавно і з тих пір не змінювалися;

2) компанія передбачає різний рівень обслуговування в залежності від його категорії. Так для постійних клієнтів менеджер самостійно збирає заявку, тобто відправляє запит на замовлення, пропонує поставку продукції при цьому категорія клієнта ніде не зафіксована, її знає тільки сам менеджер;

3) час замовлення точно не визначений та залежить від його об'єму;

4) середній рівень замовлень оцінюється тільки приблизно, точної цифри немає;

5) алгоритм приймання замовлення включає в себе наступні операції:

а) формування замовлення в обліковій системі;



- б) підготовка документів (чек, накладна);
- в) підбір продукції в номенклатурі;
- г) підбір продукції на складі;
- д) корекція заявки;
- е) перегляд звіту по приходу;
- ж) формування і розсилка прайс-листів.

б) всі замовлення обробляються через 1С, компанія працює з відстрочкою, тому в обов'язки працівника відділу збуту входить також моніторинг актів звірки. Дана система обліку дозволяє перевіряти кредитну історію споживача, перевіряти наявність товару в запасі, оцінювати вартість замовлення.

7) робота з файлами по споживчих цінах, графіками відвантаження, даними про оплату перевезень, залишкам запасів, історії замовлень здійснюється в автоматичному режимі за допомогою програми 1С.

8) обробка замовлень відбувається індивідуально в режимі реального часу.

9) після формування замовлення накладна в електронному вигляді передається на склад. Замовлення формуються частіше два рази на тиждень для різних видів товару або по домовленості.

10) транспортні перевезення здійснюються як власним транспортом так і найманим. У власності підприємства налічується 188 автотранспортних засобів та 5 транспортних засобів у користуванні, що дозволяє комбінату вибирати різні маршрути і тарифи доставки.

Таким чином, на основі аналізу логістичної системи підприємства «ККПК» і аудиту обслуговування споживачів, можна виділити проблему: несформована система логістичного сервісу. Основна проблема системи управління логістичними процесами ПрАТ «ККПК» і її причини представлені в діаграмі Ісікави [50, с.92] на рис. 2.9.

Причини можна умовно розділити на 4 групи:

- 1) технології;
- 2) менеджмент;
- 3) закупки;

## 4) стандарти обслуговування.

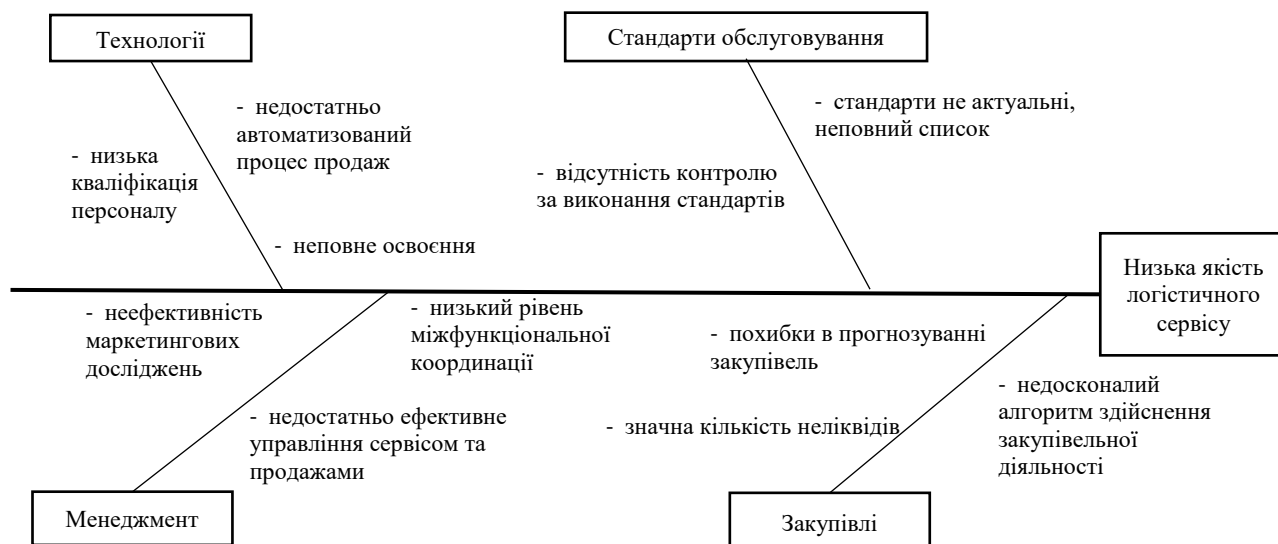


Рис. 2.9 Діаграма Ісікави

Розглянемо детальніше кожну з них.

Категорія «технології» включає 3 причини:

а) неповне освоєння можливостей 1С.

В організації використовується облікова система 1С: Комплексна автоматизація, її функціонал використовується не в повній мірі, що позначається на діяльності менеджерів і якості обслуговування. Програма не дозволяє фільтрувати контрагентів за категоріями, проводити їх АВС-аналіз. Компанія прагне до освоєння можливостей цієї програми.

б) низька кваліфікація персоналу.

В даному випадку мова йде про працівників складу і працівників відділу збуту, що займаються безпосередньо прийомом і збором заявок. Кваліфікація менеджерів, які користуються 1С, не дозволяє використовувати функціонал програми в повній мірі. Багато працівників не має достатньо високого ступеня знань у користуванні 1С.

в) недостатньо автоматизований процес продажів.

Для того, щоб оформити замовлення, менеджеру доводиться користуватися безліччю звітів, також підручними засобами, менеджери не дотримуються єдиного алгоритму, тому кожен працює так, як йому зручно. В результаті час збирання і обробки зростає, в залежності від його обсягу.

Категорія «менеджмент»:

а) неефективність маркетингових досліджень.

Раніше відділ маркетингу проводив неповний аналіз ринку. На даному етапі відбувається активація каналів залучення клієнтів, виявлення потреб споживачів та стратегію позиціонування на ринку.

б) низький рівень міжфункціональної координації.

Менеджери збуту іноді передають дані про потреби клієнтів. Проте, зв'язок між підрозділами слабкий. Розміри партій виробництва переважно визначаються експертною думкою працівників відділу закупівель, без застосування точних розрахунків і методів прогнозування. Для прийняття рішень менеджери спираються на попит минулих періодів і на залишки запасів. Зараз алгоритм визначення обсягів закупівель знаходиться на етапі впровадження, але цей процес зазнає опору з боку персоналу відділу закупівель. Алгоритм взаємодії закупівель і збуту відсутній.

в) недостатньо ефективне управління сервісом і продажами.

Рівень розвитку менеджменту в компанії є низьким для впровадження ефективної системи регламентації, мотивації і грамотного делегування повноважень. У керівників відсутнє розуміння того, що регламенти потрібні і що раціональна структуризація і формалізація діяльності дає великі переваги для вдосконалення і розвитку підприємства. Інформація про те, що для забезпечення ефективності і зростання компанії потрібно працювати по заздалегідь розробленими правилами і процедурами не сприймається керівництвом як значуща.

Категорія «закупівлі».

а) значна кількість неліквідів.

У таблиці 2.9 зазначено обсяги запасів підприємства, а на рисунку 2.10 зображена їх динаміка.

Політика компанії в області запасів потребує доопрацювання, оскільки, бачимо, що протягом останніх трьох років кількість неліквідних товарів підприємства зростає.

Таблиця 2.9

## Обсяги запасів підприємства

Стаття запасів	2017р.	2018р.	2019р.
Сировина й матеріали	230362	287650	348565
Незавершене виробництво	134061	160800	215925
Готова продукція	122381	122104	142781
Запасні частини	79595	120595	138248
Малоцінні швидкозношувані предмети	30056	37746	49560
Інші матеріали	17296	28153	19218
<b>Всього</b>	<b>613751</b>	<b>757048</b>	<b>914297</b>

Складено за даними [42]

Аналіз попиту, наприклад, ABC-XYZ-аналіз не використовується в процесі визначення оптимальних місць зберігання товарів. Товари з постійним попитом, слід розміщувати ближче до зони відвантаження і, відповідно, навпаки. Концепція накопичення запасів має ряд переваг, таких як захист від збоїв поставок, перепадів попиту, захист від підвищення закупівельних цін. Проте, дана концепція суперечить меті максимізації прибутку підприємства, так як витрати на запаси віднімають значну частину прибутку.

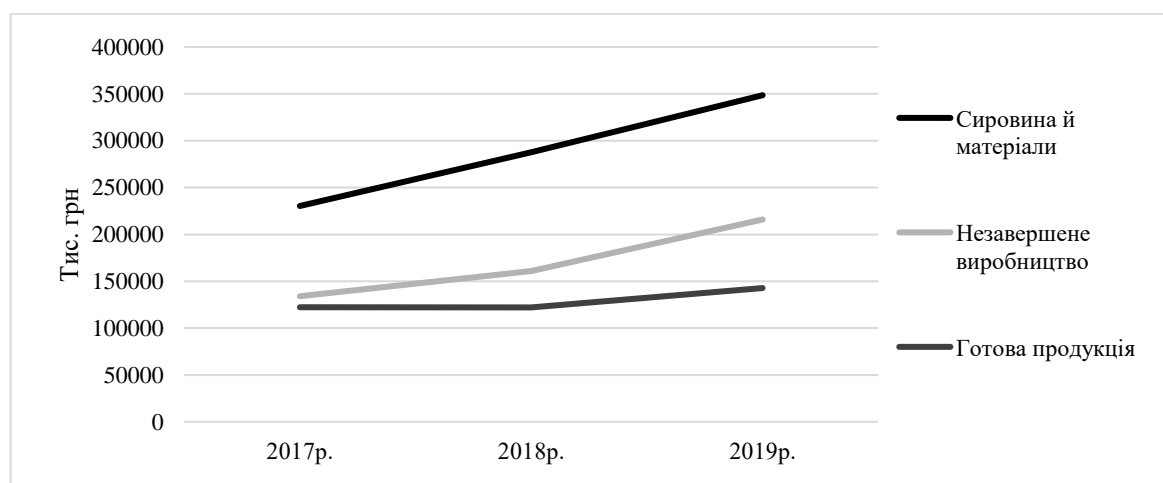


Рис. 2.10 Динаміка зміни запасів підприємства

Категорія «Стандарти обслуговування».

а) стандарти неактуальні, неповний список.

В організації є стандарти роботи з клієнтом, стандарт телефонних переговорів, стандарт прийняття заявки з підрозділу. Споживачі цих стандартів не бачать. Стандарти були розроблені недавно і з тих пір не змінювалися. Дані

стандарти мають на увазі рекомендації по роботі з клієнтом, немає чіткого алгоритму.

б) немає контролю виконання стандартів.

Існуючі стандарти дотримуються менеджерами не в повній мірі, за їх виконанням ніхто не стежить.

Набір логістичних послуг, що надаються в процесі продажу:

а) формування замовлення покупця в обліковій системі підприємства;

б) підбір і комплектація замовлення покупця,

в) упаковка та маркування замовлення покупця;

г) формування вантажної одиниці;

д) підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом.

На підставі проведеного аудиту обслуговування споживачів виділимо такі недоліки існуючої системи логістичного сервісу:

1) низький рівень міжфункціональних координацій між підрозділами маркетингу і логістики;

2) тривалий процес прийому заявки;

3) тривалий процес комплектації замовлення;

4) помилки при комплектації замовлення;

5) неточні терміни поставки;

6) не визначено перелік надаваних логістичних послуг;

7) нехтування методами прогнозування і точних розрахунків;

8) конфігурація Іс освоєна не в повному обсязі;

Для того, щоб налагодити роботу, необхідно більше уваги приділяти управлінню людськими ресурсами, що в свою чергу, допоможе скоротити і запобігти можливій конфронтації з клієнтами. Також необхідно прописати чіткі посадові інструкції і формалізувати всі бізнес-процеси підприємства. Не мало важливо дотримуватися правил роботи з клієнтами, в тому числі, що стосується документообігу та своєчасного отримання і відвантаження товарів. Всі

перераховані пропозиції, в тій чи іншій мірі, можуть сприяти підвищенню ефективності логістичних процесів і всієї діяльності компанії в цілому.

### **2.3 Оцінка системи управління логістичними процесами на підприємстві**

Управління логістичною діяльністю логістичного ланцюжка поставок залежить від процесу планування, впровадження та контролю за впровадженням бізнес-процесів. Підвищення рівня обслуговування споживачів для багатьох компаній стає основною стратегічною метою. Для керівників відділів логістики вирішення цих проблем передбачає формування системи логістичного обслуговування споживачів відповідно до розроблених стандартів.

Управління логістичним сервісом включає:

- а) організацію процесів, що забезпечують реалізацію логістичних послуг;
- б) розроблення збалансованої системи показників, що дозволяє оцінити ефективність логістичних послуг;
- в) забезпечення контролю за виконанням бізнес-процесів обслуговування споживачів та оцінка відповідних показників;
- г) виявлення причин, що спричинили відхилення, розробка заходів щодо їх усунення - коригувальні та профілактичні дії.

Однією з найбільш показових з точки зору оцінки ступеня розбіжності між параметрами якості управління логістичними процесами є GAP-модель Зейтгамла [41]. Дана модель ілюструє шлях реалізації очікувань покупця в системі логістичного сервісу в сфері дистрибуції та причини неможливого задоволення очікувань.

На схемі, зображеної на рис. 2.11 виділено п'ять причин та відповідних їм рівнів виникнення незадоволеності клієнта в якості сервісу дистрибуції [41].

Точка Gap 1: невідповідність між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця і сприйняттям цих очікувань вищим керівництвом логістичної служби компанії.

Незадоволення покупця якістю сервісу виникає через те, що вищі менеджери з логістики компанії недостатньо точно розуміють, що покупець вважає високоякісними логістичними послугами при розподілі товарів. Розуміння (прогнозування) запитів клієнтів на етапі організації збуту є ключовим моментом в організації логістичного процесу в логістичній системі поряд з високою якістю товару.

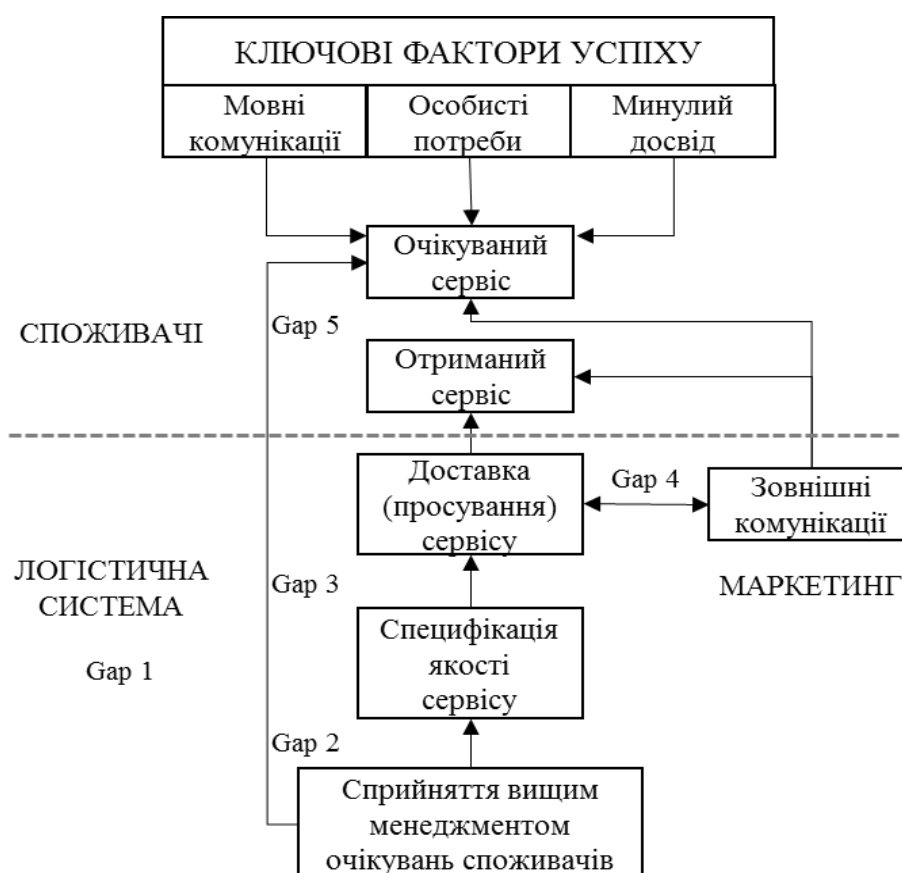


Рис.2.11 Gap-модель оцінки ступеня розбіжності між параметрами якості логістичного сервісу

Можливими причинами виникнення Gap 1 є:

- а) незадовільні дослідження відділу маркетингу;
- б) неадекватні параметри оцінки вимірювання якості сервісу;
- в) слабкі інформаційні канали для обліку попиту на логістичні послуги та неадекватні методи оцінки параметрів логістичного сервісу;

г) занадто багато рівнів у системі управління.

Точка Gap 2: розбіжність між сприйняттям очікувань споживачів керівництвом відділу логістики та специфікаціями, що визначають якість дистрибуційного сервісу.

Ця розбіжність пов'язана з тим, що навіть повне знання потреб споживачів часом буває недостатнім, оскільки виконавці не точно трансформують сподівання споживачів у специфікації якості послуг. Цей розрив, як засвідчує досвід багатьох компаній, може бути досить великим через неможливість негайного реагування на споживчий попит.

Виділимо можливі причини цього розриву:

а) неправильне ставлення вищого керівництва компанії до параметрів якості сервісу;

б) неточне перетворення споживчих очікувань у специфікації параметрів якості послуги;

в) недостатній рівень виконавчої дисципліни в системі розподілу;

г) недостатній рівень стандартизації параметрів якості;

д) відсутність цільових установок (інструкцій) відповідно до специфікації параметрів служби логістики.

Точка Gap 3: невідповідність між специфікаціями якості і «доставкою» логістичних послуг.

Навіть якщо персонал вищої ланки служби логістики компанії правильно розуміє потреби споживачів і точно трансформує специфікації якості сервісних послуг, надання сервісу може не відповідати очікуванням споживачів. Розрив виникає внаслідок того, що підрядники у відповідних частинах логістичних каналів не здатні або не можуть привести стан параметрів якості послуг у відповідність до специфікацій (стандартів компанії).

Причинами цієї невідповідності можуть бути:

а) амбіції виконавців, конфлікт з вищим керівництвом логістичної служби;

б) суперечливі цілі та методи «доставки» сервісу у логістичних посередників та підприємства;



- в) недостатня виконавча і технологічна робоча дисципліна;
- г) невдалий підбір персоналу, логістичних посередників, які беруть участь у розподілі.

Точка Gap 4: розбіжність між «доставкою» логістичного сервісу та зовнішніми повідомленнями споживачеві про «доставку» сервісу.

Це розрив між обіцянками компанії про високий рівень логістичного обслуговування в дистрибуції та рівнем обслуговування, який фактично отримує споживач.

Зважена та точна інформація в засобах масової інформації компанії та логістичних посередників про якість товарів і сервісу у сфері розподілу, реклама та зв'язки з громадськістю повинні супроводжувати сервіс, щоб покупець реально отримував те, що йому обіцяють.

Можливі причини розбіжностей:

- а) слабка горизонтальна комунікація між оперативним персоналом у розподілі та персоналом відділу маркетингу;
- б) перебільшення якості продукції та логістичного сервісу у рекламі.

Точка Gap 5: невідповідність очікувань споживачів та отриманого сервісу.

Висока якість логістичного сервісу - це певне комплексне значення якості, яке збігається з очікуваннями споживачів. Процес формування очікувань споживачів щодо якості сервісу можна контролювати за допомогою реклами.

Gap-модель Зейтгамла дозволяє виявити «вузькі місця» в ланцюгу поставок «виробник - споживач» та направити логістичний персонал на прийняття правильних рішень щодо оцінки та управління якістю сервісу у логістичній системі.

Розриви оцінюються за допомогою анкетування, яке проводиться як для клієнта, так і для менеджменту фірми [41].

Щоб задовольнити очікування покупців, необхідно вміти вимірювати відповідні параметри якості сервісу і прогнозувати їх при організації та управлінні процесами дистрибуції і виробництва. Думка про «високий» або «низький» рівні якості логістичного сервісу в дистрибуції залежить від того, як покупець

представляє необхідний їм якісний сервіс. Цим процесом можна певною мірою управляти, тобто формувати (наприклад, за допомогою реклами) у покупців «потрібне» уявлення про якість сервісу.

Далі представимо результати дослідження в таблиці 2.10, об'єднавши виявлені у пункті 2.2 проблеми логістичного сервісу з моделлю аналізу «точок розриву» Зейтгамла.

Таблиця 2.10

### Проблеми в «точках розриву» моделі Зейтгамла для компанії ПрАТ «ККПК»

Точка розриву	Проблемні точки
1	2
Точка Gap 1: розрив між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця і сприйняттям цих очікувань вищим менеджментом служби логістики компанії	Низький рівень міжфункціональних координацій між підрозділами маркетингу і логістики
	Не визначено повний перелік надаваних логістичних послуг
	Незадовільні маркетингові дослідження
	Конфігурація 1:С освоєна не в повному обсязі
Точка Gap 2: розрив між сприйняттям очікувань споживачів логістичним менеджментом і специфікаціями, що визначають якість сервісу в дистрибуції	Не визначено повний перелік надаваних логістичних послуг
	Некомпетентність працівників
	Відсутність інструкцій по специфікації параметрів якості сервісу
	Недостатній рівень стандартизації параметрів якості
Точка Gap 3: розрив між специфікаціями якості і «доставкою» логістичного сервісу	Тривалий процес прийому заявки
	Недостатня мотивація виконавчого персоналу
	Тривалий процес комплектації замовлення
	Недостатня виконавська і технологічна робоча дисципліна
Точка Gap 4: розрив між «доставкою» логістичного сервісу і зовнішніми повідомленнями споживачеві про «доставку» сервісу	Тривалий процес прийому заявки
	Неточні терміни поставки
	Помилки при комплектації замовлення
	Перебільшення якості логістичного сервісу в рекламі
Точка Gap 5: розрив між очікуваннями покупців і отриманим сервісом	Тривалий процес прийому заявки
	Неточні терміни поставки
	Некомпетентність працівників
	Тривалий процес комплектації замовлення

(Складено автором)

Кожна з проблем, що виникають для споживача в ході здійснення логістичного сервісу прив'язана до конкретної «точки розриву». З огляду на, що кожна точка ілюструє відмінність в очікуваннях споживача послуги та дійсним рівнем якості наданого сервісу в розрізі різних рівнів менеджменту та виконавців.

За інформацією та оцінками, наданими експертами логістичного відділу підприємства, оцінимо рівень логістичного сервісу підприємства ПрАТ «ККПК» на поточний момент (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Перелік найбільш значущих для покупців послуг з оцінкою на поточний момент**

Вид послуги	Фактична оцінка з надання даної послуги	Планове значення
1. Формування замовлення покупця в обліковій системі підприємства	74%	95%
2. Підбір та комплектація замовлення покупця	70%	96%
3. Упаковка та маркування замовлення покупця	66%	100%
4. Підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом	72%	100%
5. Організація доставки точно в строк	63%	95%
6. Транспортування	63%	95%
7. Інформування про замовлення і зміну його параметрів або статусу	56%	95%
8. Розгляд скарг	73%	98%
9. Заміна товару точно в строк	75%	96%
10. Повернення дефектної продукції	75%	100%

*(Складено автором)*

При цьому оцінюється відсоток відповідності виконання по відношенню до планового показника.

Відзначимо також, що компанія залишає для себе деякі показники недосконалими, враховуючи, що якість надання деяких послуг не залежить від неї безпосередньо.

Рівень логістичного сервісу (Y) є важливим критерієм, за допомогою якого можна оцінити систему обслуговування, як зі сторони постачальника, так і з сторони одержувача послуг.

Розрахунок цього показника виконується за формулою (2.1) [38].

$$Y = \frac{\sum m}{\sum M} * 100 \% \quad (2.1)$$

де Y – рівень логістичного сервісу;

M – кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичного сервісу;

m – кількісна оцінка фактичного обсягу логістичного сервісу.

$$Y = \frac{0.74 + 0.7 + 0.66 + 0.72 + 0.63 + 0.63 + 0.56 + 0.73 + 0.75 + 0.75}{0.95 + 0.96 + 1 + 1 + 0.95 + 0.95 + 0.98 + 0.96 + 1} * 100\% \\ = 71\%$$

На даний момент рівень логістичного сервісу на підприємстві ПрАТ «ККПК» становить 71%, що є середнім показником.

Слід зазначити, що в спеціальній літературі немає єдиної думки щодо визначення ефективності логістичної системи. Часто головним критерієм такої ефективності вважається мінімізація логістичних витрат.

Аналізуючи динаміку зміни показників виробничо-господарської ПрАТ «ККПК» за 2017 – 2019 роки, виявили, що собівартість продукції збільшилась за останні 2 роки. Причиною цього можуть також слугувати збільшення адміністративні витрати та витрати на збут, які також виросли. Елементи цих витрат подано у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

### Структура адміністративних та збутових витрат

Стаття витрати	Роки			Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2019/2018	2018/2017
<b>Адміністративні витрати</b>					
Витрати на персонал	127610	159418	226480	24,9	42,1
Комунальні та інші послуги	34731	42737	56520	23,1	32,3
Амортизація обладнання	9373	16302	20157	73,9	23,6
Транспортні послуги	8945	11359	16538	27	45,6
Банківські послуги	8363	8730	16188	4,4	85,4
Витрати на податки (крім податку на прибуток)	4393	4713	12360	7,3	162,3
Витрати на поточні ремонти основних фондів загального призначення	2681	10156	5896	278,8	-41,9
Інші адміністративні витрати	7121	9924	12044	39,4	21,4
Всього	203217	263339	366183	29,6	39,1
<b>Витрати на збут</b>					
Витрати на транспортування	102940	125883	156364	22,3	24,2
Послуги з реклами та маркетингу	51172	67592	88510	32,1	30,9
Витрати на персонал	50602	67899	77991	34,2	14,9
Агентські, комісійні та інші послуги	27065	10896	9394	-59,7	-13,8
Передпродажні послуги	24786	49835	68406	101,1	37,3
Інші збутові витрати	15858	11745	11459	-25,9	-2,4
Всього	272423	333850	412124	22,5	23,4

Складено за даними [42]

Аналізуючи адміністративні витрати та витрати на збут, бачимо, що протягом останніх двох років їх сума зростає, що у свою чергу впливає на собівартість та ціну продукції підприємства. Із елементів цих витрат значну частку займають витрати на персонал та транспорт.

В результаті виробничого процесу сировина поступає на підприємство, а товар доставляється споживачеві. Підприємство, яке має свій рухомий склад має відмінні риси. Головна відмінність в тому, що на даному підприємстві важливу роль грають транспортні перевезення. Частина витрат, що враховуються при формуванні собівартості продукції припадають на утримання автомобільного парку. Найбільшу питому вагу серед витрат підприємства, пов'язаних з утриманням транспорту, представляють витрати на автомобільне паливо, загальногосподарські витрати і заробітна плата.

## **Висновки до розділу 2**

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» – одне з найбільших підприємств Європи з випуску картонно-паперової продукції, є частиною австрійської компанії Pulp Mill Holding. У загальному випуску целюлозно-паперової продукції в Україні частка комбінату складає близько 30%. Близько 700 компаній України і низки країн СНД і далекого зарубіжжя щорічно купують продукцію Київського картонно-паперового комбінату.

Проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», бачимо, що компанія поступово розвивається та збільшує асортимент своїх послуг нарощуючи прибуток та власний капітал, що є позитивним для компанії. Але є і негативні показники, такі як збільшення собівартості продукції та поточних зобов'язань. Потрібно і надалі нарощувати власний капітал та покращувати стратегію розвитку компанії, почати зменшувати поточні зобов'язання, шляхом погашення вже існуючих кредитів.

Також варто контролювати кількість запасів, щоб продукція постійно знаходилась в обороті. Потрібно постійно покращувати систему логістики, щоб завжди забезпечувати повний асортимент продукції для клієнтів.

Підприємству необхідно залучати додаткові кошти та інвесторів, задля зниження фінансових ризиків. Тому, для покращення стану платоспроможності підприємства необхідно здійснювати заходи залучення інвестиційних коштів у діяльність. Аналіз показників платоспроможності підприємства ПрАТ «Київський КПК» показав, що підприємство є дуже залежним від своїх зовнішніх кредиторів, що призводить до використання значної частки позикових коштів, зниження фінансової стійкості та неможливості нормального існування за рахунок власних оборотних коштів. Організація не має значного накопиченого власного капіталу для ведення діяльності, можливо компанії необхідно провести реінвестування чистого прибутку у себе ж самих. Зазначено, що зі зростанням кількості споживачів на вітчизняному ринку та збільшенням попиту на продукцію протягом останніх трьох років обсяг та реалізація продукції комбінату збільшуються.

Здійснено аудит обслуговування споживачів відповідно до алгоритму Стока і Ламберта, шляхом експертної оцінки, на основі аналізу відповідей працівників підприємства на запитання. На основі аналізу логістичної системи підприємства «КПК» і аудиту обслуговування споживачів, виділено проблему - несформована система логістичного сервісу.

Проведено оцінку ступеня розбіжності між параметрами якості управління логістичними процесами за GAP-моделлю Зейтгамла. Кожна точка ілюструє відмінність в очікуваннях споживача послуги та дійсним рівнем якості наданого сервісу в розрізі різних рівнів менеджменту та виконавців. Також визначено рівень логістичного сервісу на підприємстві ПрАТ «КПК»

Проведений аналіз адміністративних витрат та витрат на збут показав, що протягом останніх двох років їх сума зростає, що у свою чергу впливає на собівартість та ціну продукції підприємства. Із елементів цих витрат значну часту займають витрати на персонал та транспорт.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1 Пропозиції щодо удосконалення управління логістичними процесами підприємства**

Як показує практика діяльності українських торговельних підприємств, усі аспекти логістичних операцій повинні бути безпосередньо пов'язані із стратегічним планом підприємства. Це перша і найголовніша умова досягнення поставлених цілей і, зокрема, отримання бажаного прибутку від використання логістики. Менеджери, які використовують логістику на своїх підприємствах, вже по-іншому вдосконалюють управління матеріальними потоками та всією діяльністю підприємств. Вони прагнуть досягти спільної мети та керувати логістичними операціями в інтересах реалізації стратегії компанії, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності шляхом зменшення витрат та досягнення цільового рівня логістичного обслуговування. Керівники таких підприємств, як правило, працюють за принципом, що їх підрозділ сприяє збільшенню загального прибутку підприємства.

Логістичний процес – це впорядкована за часом послідовність логістичних операцій, яка спрямована на забезпечення споживача продуктами відповідного асортименту та якості у необхідній кількості в необхідне місце та час [51, с. 156].

На реалізацію цілей логістичної системи спрямована група логістичних операцій - логістичних функцій. До логістичних функцій відносять постачання; виробництво; збут (розподіл). Кожна з перерахованих груп функцій має певну специфіку.

Логістичний підхід до обслуговування дозволяє збільшити межі процесу надання послуги та дозволяє оптимально задовольнити зростаючі потреби споживачів з точки зору витрат. У зв'язку з цим послуга повинна бути спрямована на підтримку матеріального потоку по всьому логістичному ланцюгу - від закупівлі сировини для виробництва до її утилізації.

При реалізації стратегії підвищення якості логістичного обслуговування споживачів складність виконання зобов'язань обумовлена багатоаспектними логістичними функціями та операціями, що виконуються підприємством та логістичними посередниками. Важливою складовою роботи вищого керівництва з організації логістичної діяльності є вироблення єдиного підходу до розуміння позиції підприємства у реалізації стратегії управління якістю.

Управління якістю обслуговування споживачів вимагає від керівників відділу логістики постійного контролю за показниками, що характеризують здійснення логістичного обслуговування споживачів.

Щоб спрогнозувати стан системи логістичного сервісу в майбутньому, слід вибудувати логістичні процеси у вигляді моделі. Під моделлю в даному випадку розуміється відображення логістичної системи, яке може бути використане замість неї для вивчення її властивостей і можливих варіантів поведінки. На підставі аналізу, проведеного на підприємстві та користуючись практикою використання стратегії підвищення якості логістичного сервісу підприємства оптової торгівлі, представимо імітаційну модель структури логістичного сервісу підприємства засновану на Гар-моделі Зейтгамла в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Імітаційна модель структури логістичного сервісу на ПрАТ «ККПК»**

<b>Види логістичних послуг</b>	<b>Точка розриву</b>	<b>Причина</b>
1	2	3
1. Формування замовлення покупця в обліковій системі підприємства	Точка Гар 3: розрив між специфікаціями якості і «доставкою» логістичного сервісу	Конфігурація 1:С освоєна не в повному обсязі Не ведеться облік індивідуальних запитів споживача Не проводиться поділ споживачів на групи



## Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2. Підбір і комплектація замовлення покупця	Точка Gap 2: розрив між сприйняттям очікувань споживачів логістичним менеджментом і специфікаціями, що визначають якість сервісу в дистрибуції	Неуважність персоналу Неоптимальний спосіб зберігання запасів Відсутність коректних досліджень ринку
3. Упаковка та маркування замовлення покупця	Точка Gap 3: розрив між специфікаціями якості і «доставкою» логістичного сервісу	Недостатній рівень виконавської дисципліни працівників складу
4. Підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом	Точка Gap 3: розрив між специфікаціями якості і «доставкою» логістичного сервісу	Конфігурація 1: С освоєна не в повному обсязі Низька кваліфікація співробітників у використанні системи 1: С
5. Організація доставки точно в строк	Точка Gap 4: розрив між «доставкою» логістичного сервісу і зовнішніми повідомленнями споживачеві про «доставку» сервісу. Точка Gap 5: розрив між очікуваннями покупців і отриманим сервісом.	Не всі транспортні компанії виконують договірні умови
6. Транспортування	Точка Gap 4: розрив між «доставкою» логістичного сервісу і зовнішніми повідомленнями споживачеві про «доставку» сервісу. Точка Gap 5: розрив між очікуваннями покупців і отриманим сервісом.	Не всі транспортні компанії виконують договірні умови
7. Інформування про замовлення і зміни його параметрів або статусу	Точка Gap 3: розрив між специфікаціями якості і «доставкою» логістичного сервісу	Відсутність комунікацій між підрозділами Завантаженість менеджерів
8. Розгляд скарг	Точка Gap 1: розрив між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця і сприйняттям цих очікувань вищим менеджментом служби логістики компанії	Відсутність параметрів вимірювання якості обслуговування
9. Заміна товару точно в строк	Точка Gap 1: розрив між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця і сприйняттям цих очікувань вищим менеджментом служби логістики компанії. Точка Gap 3: розрив між специфікаціями якості і «доставкою» логістичного сервісу	Неорганізована процедура повернення Затримки в постачанні
10. Повернення продукції	Точка Gap 1: розрив між очікуваннями якості сервісу дистрибуції у покупця і сприйняттям цих очікувань вищим менеджментом служби логістики компанії	Неорганізована процедура повернення

(Складено автором)

Представлена модель об'єднує в собі перелік логістичних послуг, що надаються компанією, «точки розриву» між параметрами якості даних послуг і причини виникнення «точок розриву».

В силу того, що керівництво компанії не в повній мірі усвідомлює важливість якісного логістичного сервісу, не має параметрів для його оцінки, рівень логістичного сервісу на поточний момент перебуває на середньому рівні. Багато з оптових покупців задоволені даним рівнем в силу того, що працюють за «старою» моделлю ведення бізнесу, будучи постійними клієнтами, але останнім часом збільшилася частка молодих підприємців, для яких поточний рівень логістичного обслуговування є незадовільним, що тягне за собою втрати клієнтів.

Також представимо розроблену модель в узагальненому вигляді на рис. 3.1.

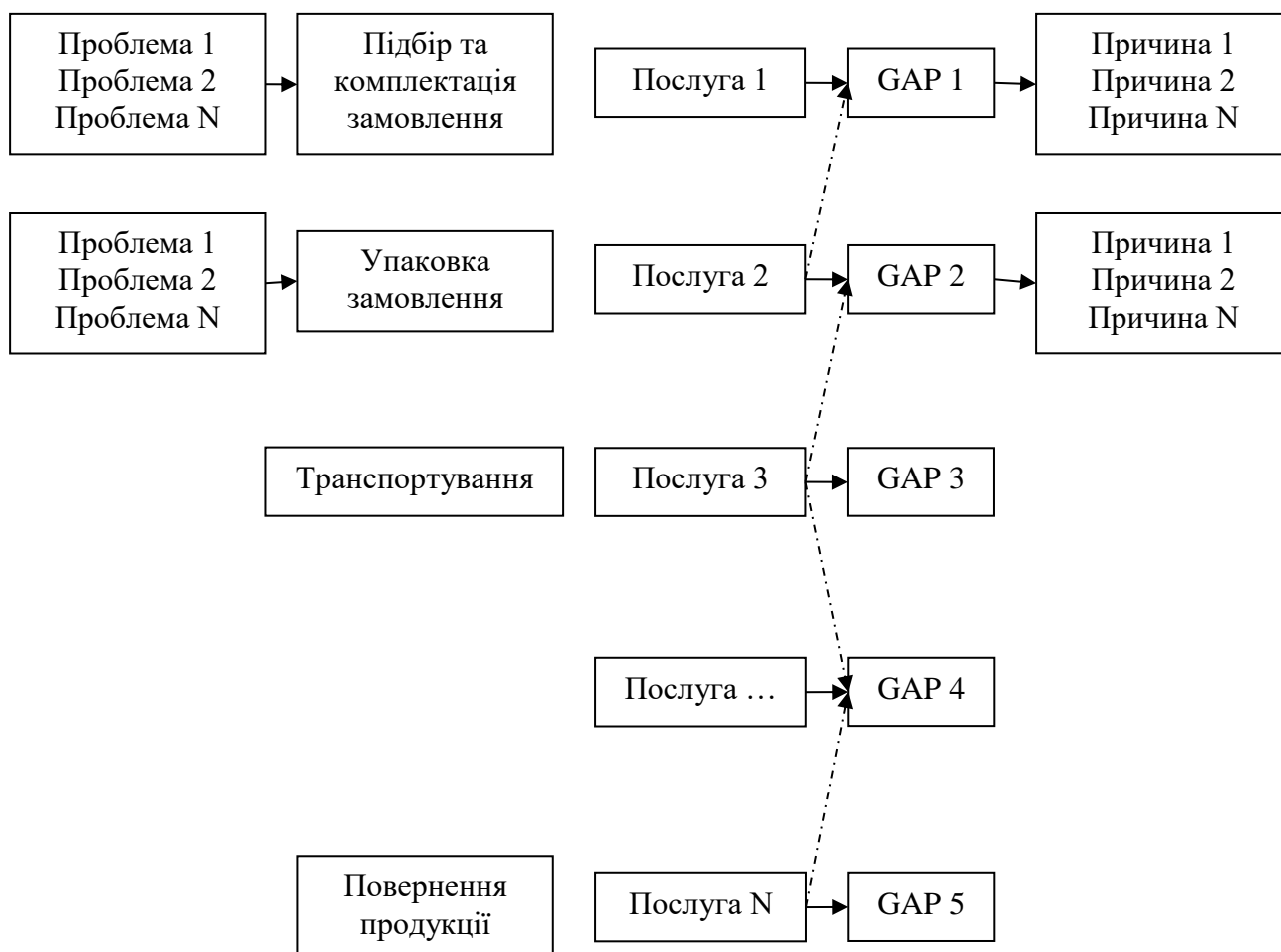


Рис. 3.1 Узагальнений вид імітаційної моделі структури логістичного сервісу

Таким чином, за допомогою даної моделі ми можемо «прив'язати» кожен елемент логістичного сервісу, що надається компанією до «точки розриву»,

класифікованої в моделі Зейтгамла і визначити причину виникнення «точки розриву», також описаної в моделі.

При наявності «точки розриву» певного типу при наданні певної послуги допоможе визначити вразливі місця в системі логістичного сервісу, виявити відповідальних виконавців в кожному елементі логістичного сервісу і зробити коригувальні заходи в подальшому.

Виділяють шість основних областей, на яких фокусується увага управління ланцюгами поставок: виробництво, поставки, склади, запаси, транспортування, інформація. Одним з важливих елементів ланцюга поставок є транспорт, який охоплює весь ланцюг безпосередньо від видобутку сировини до кінцевого споживача (рис. 3.2) [52].

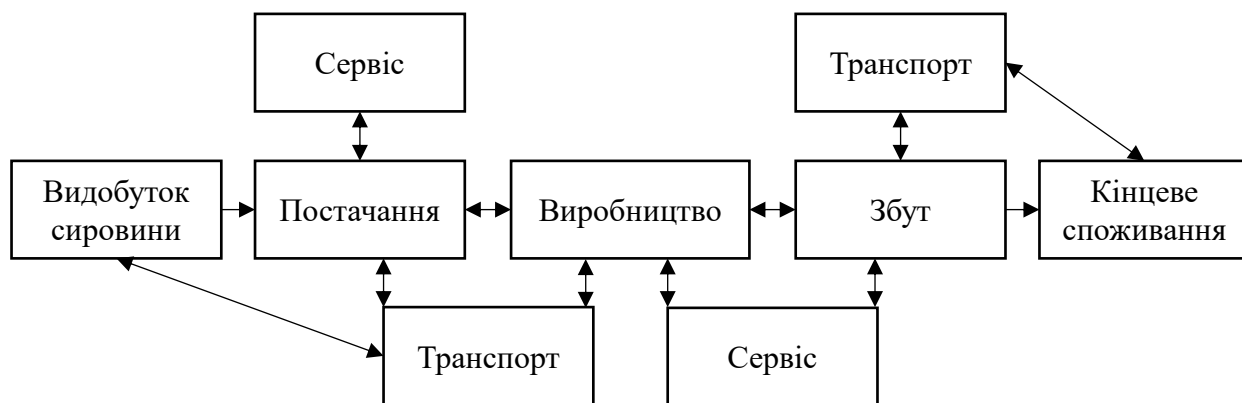


Рис. 3.2 Структурна схема логістичного ланцюга

Транспортні витрати, як правило, складають найбільш значну частину витрат і складають від однієї до двох третин бюджету логістики. Таким чином, транспорт відіграє значну роль у структурі логістичних витрат при управлінні ланцюгами поставок.

Основними завданнями транспортного забезпечення ланцюгів поставок є:

- а) вибір транспортної та технологічної схеми доставки;
- б) вибір способу перевезення, типу і кількості транспортних засобів;
- в) узгодження транспортного процесу з роботою складу; розміщення товару всередині транспортного засобу;
- г) вибір маршруту перевезення та контроль руху вантажу в дорозі; забезпечення збереження вантажу під час переміщення;

д) спільне планування функціонування різних видів транспорту у випадку мультимодального транспорту.

У процесі транспортування, крім переміщення вантажу, проводяться такі логістичні операції: консолідація, роз'єднання, доставка одержувачу тощо. Все це вимагає постійного та ефективного управління транспортним потоком, включаючи планування перевезень, їх раціоналізацію з недопущенням непотрібного пробігу, зустрічного та повторного транспортування.

З розвитком каналів збуту, нових напрямків діяльності підприємство повинно побудувати ефективний транспортно-логістичний ланцюг. Основним завданням при цьому стає ефективна організація виконання транспортних функцій і оптимального використання рухомого складу. Вибір рухомого складу та транспортних шляхів відіграє важливу роль у плануванні та організації процесу перевезення вантажів у ланцюгах поставок. Основними критеріями раціонального маршруту є час і вартість доставки вантажів, а також надійність транспортування.

Підприємство здійснює майже всю транспортну діяльність своїми силами, що негативно відбивається на витратах підприємства. Покупка транспорту у власність компанії збільшує витратну складову. При постійному зростанні обсягів виробництва і зростання збуту відбуваються порушення в розподілі ваги на вісь автомобіля, що тягне за собою накладення штрафів. Таким чином, прибуток від вантажу, що перевозиться на дану суму стає менше.

На обліку підприємства перебуває 188 власних автомобіля та 5 автомобілів у користуванні. Частина витрат, що враховуються при формуванні собівартості продукції припадають на утримання автомобільного парку.

Аналіз структури парку за марками автомобілів показує, що найбільша кількість вантажних автомобілів у автопарку підприємства. Найбільша питома вага припадає на автомобілі марки:

- 1) DAF – 22%;
- 2) RENAULT – 12%;
- 3) КАМАЗ – 17%;
- 4) МАЗ – 11%.

Отже, найменша кількість вантажних автомобілів по марках автомобілів припадає на МАЗ. Підприємство має в основному автомобілі середньої вантажопідйомності 3т. Серед автомобілів високої вантажопідйомності - в основному використовується тягач КАМАЗ. На підприємстві до складу автомобільного парку входять також пасажирські автобуси марки МАЗ, ПАЗ та ГАЗ. Даний рухомий склад використовується як вахтовий автобус.

Витрати підприємства на утримання автотранспортної служби складаються з витрат на ПММ (паливно-мастильні матеріали), амортизації автомобілів, витрат пов'язаних з обслуговуванням і ремонтом автомобілів, заробітної плати.

Найбільшу питому вагу серед витрат підприємства, пов'язаних з утриманням транспорту, представляють витрати на автомобільне паливо, загальногосподарські витрати і заробітна плата. Великі витрати на автомобільне паливо пояснюються специфікою діяльності автомобільного транспорту.

Для зниження транспортно-логістичних витрат можна провести кілька заходів. Такими заходами можуть бути:

- а) оновлення рухомого складу;
- б) передача частини маршрутів на аутсорсинг.

У багатьох випадках при модернізації автомобілів можлива ситуація, коли нові машини будуть суттєво відрізнятися від існуючого парку [53]. Як результат, виробничо-технічна база, яка роками створювалась на підприємстві при існуючому рухомому складі, не зможе забезпечити технічне обслуговування закуплених автомобілів. Це, в свою чергу, суттєво ускладнює прийняття управлінських рішень щодо визначення напрямів технічного розвитку та їх реалізації [54].

Технічний стан парку автомобілів відіграє важливу роль у ефективності роботи підприємства, так як визначає можливість виконання ними транспортної роботи.

Підвищення продуктивності рухомого складу підприємства впливає на зростання коефіцієнта технічної готовності і може бути здійснено шляхом «омолодження» рухомого складу та підвищення якості роботи виробничо-технічної бази та її продуктивності.

Через призму системного підходу, технічний розвиток підприємства потрібно розглядати з врахуванням усіх взаємозв'язків між оновленням парку рухомого складу та відповідним розвитком виробничо-технічної бази підприємства [55].

Розглядаються основні шляхи оновлення рухомого складу [56]:

- а) просте або складне (розширене) поповнення парку,
- б) тотожна заміна рухомого складу,
- в) модернізація всього парку рухомого складу.

На підприємстві більшість одиниць рухомого складу характеризується як старий автомобіль. Це в свою чергу спричиняє збільшення витрат як на паливно-мастильні матеріали та запасні частини, так і на заробітну плату водія. Витрати пов'язані з паливно-мастильними матеріалами і запасними частинами збільшуються в рази, не дивлячись на те, що автомобіль проходить технічне обслуговування своєчасно. Оновлення автотранспортного парку підприємства потребує значних капіталовкладень. Тому на даний час модернізація усього парку транспортного складу буде недоцільною, так як і тотожна заміна автомобілів, через застарілість моделей.

Найбільш старим автомобілем вважається сідельний тягач МАЗ-5440. Даний автомобіль має як високий моральний знос, так і фізичний. За даними підприємств практично кожний місяць даний автомобіль потребує ремонту крім необхідного технічного обслуговування. Витрати на місяць на технічні обслуговування становлять близько 5 тис. грн.

Заміна даного рухомого складу дозволить дещо скоротити статті витрат на утримання автомобільного транспорту.

Найбільш підходящим варіантом заміни є сідельний тягач компанії DAF. Даний автомобіль за своїми характеристиками не поступається таким автомобілям як Volvo і Mercedes, але в ціновій категорії значно дешевше.

Наступним способом зниження логістичних витрат є передача частини маршрутів стороннім компаніям.

ПрАТ «ККПК» може повністю перекласти обов'язки з доставки власного виробленого товару, як на великого перевізника, так і на індивідуального підприємця.

Дана послуга дозволить зменшити витрати на зарплату водіїв, паливно-мастильні матеріали, запасні частини, послуги автомобільних сервісів і виплату штрафів. Підприємство зможе реалізувати застарілий МАЗ-5440. Крім цього перестане нести постійні витрати на технічне обслуговування і ремонт даної одиниці рухомого складу.

Принцип аутсорсингу полягає в передачі транспортних послуг і процесів, пов'язаних з доставкою і перевезенням вантажів, зводиться до того, що компанія замовник передає зовнішньому виконавцю виконання нецільових функцій на підприємстві.

Необхідність оптимізації процесу перевезень вантажу має важливе значення для підприємства як з точки зору якості, так і з точки зору економії на собівартості.

Визначаючи сферу своїх інтересів у розвитку бізнесу на основі методології аутсорсингу, компанія оцінює довгостроковий ефект співпраці зі своїми партнерами та набуває широких можливостей для вдосконалення тих аспектів своєї діяльності, які на сьогодні відіграють ключову роль у досягненні конкурентних переваг. Потреба зосередити ресурси на розвитку сильних сторін організації, крім зміни структури та зменшення витрат, пояснює постійне прагнення сучасного міжнародного бізнесу знаходити та використовувати нові методи управління. Незаперечним є стратегічне значення аутсорсингу для розвитку компанії, яке полягає в постійній боротьбі з не менш винахідливими та сильними конкурентами.

Основний бізнес ПрАТ «ККПК» це виробництво картонно-паперової продукції і подальший продаж (прямі продажі або використання посередника). Доставка сировини на завод і готової продукції до споживача виступає другорядним завданням.

Передавши функції доставки вантажів, на аутсорсинг, компанія зможе значно скоротити витрати на управління автопарком, прискорити обслуговування клієнтів і тим самим підвищити лояльність своїх споживачів.

### **3.2 Розробка забезпечення ефективного управління логістичними процесами підприємства**

Логістичний підхід до обслуговування дозволяє збільшити межі процесу надання послуги та дозволяє оптимально задовольнити зростаючі потреби споживачів з точки зору витрат. У зв'язку з цим послуга повинна бути спрямована на підтримку матеріального потоку по всьому логістичному ланцюгу - від закупівлі сировини для виробництва до її утилізації.

Концепція логістичного сервісу формується на основі об'єктивно встановлених цін і спрямована на забезпечення необхідних умов для продовження життєвого циклу товару і збільшення користі від його властивостей. Вона заснована на основних принципах логістики і є невід'ємною частиною цілісної системи суспільно корисної діяльності учасників ринку.

Існують відмінності в очікуваннях споживача від послуги та дійсним рівнем якості наданого сервісу в розрізі різних рівнів менеджменту та виконавців.

Для того, щоб усунути розбіжності в оцінці параметрів якості логістичного сервісу, слід усунути причини цих розривів. Для цього буде потрібно розробити комплекс заходів щодо формування логістичного сервісу на підприємстві ПрАТ «ККПК».

В першу чергу підприємство потребує зміни нормативної бази. Потрібно розробити і впровадити стандарти, регламенти і чіткі керівництва по обслуговуванню споживачів, обробці замовлень. Далі слід впровадити ефективну систему контролю виконання регламентів і систему мотивації по їх виконанню.

Першим рішенням цієї групи проблем є розробка і впровадження ефективної системи контролю виконання регламентів. Підвищенню ефективності контролю значно сприяє впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві.

У даній компанії вже використовується облікова система «1С: Комплексна автоматизація», але при цьому багато з можливостей даного програмного продукту не використовуються повною мірою і кваліфікація користувачів не дозволяє



використовувати можливості функціоналу системи. Організація курсів навчання користувачів даної програми дозволить скоротити час прийому, комплектації замовлення, підготовки супровідних і розрахункових документів, обробки рекламаций, а також раціоналізувати робочий час співробітників.

Доповнення існуючої облікової системи інтегрованим програмним продуктом CRM дозволить оперативно і ефективно фіксувати інформацію про виконання ключових аспектів бізнес-процесів, а також формувати звітність по виконанню регламентів. На сьогоднішній день ринок CRM-систем представлений досить широко і багато програм мають широкі можливості візуалізації та подання звітності.

Наступне рішення має на увазі створення ефективного зворотного зв'язку за результатами контролю виконання регламентів. Це означає, що результати контролю не повинні загубитися і їх необхідно використовувати як для підвищення ступеня виконання регламентів, так і для вдосконалення бізнес-процесів і якості логістичного сервісу на підприємстві.

Як мінімум, результати контролю виконання регламентів повинні регулярно обговорюватися. Практика показує, що навіть просте обговорення виниклих відхилень від регламентів, яке керівник проводить з виконавцем, може скорегувати параметри якості обслуговування в кращу сторону. Для максимізації стимулу необхідно найбільш значущі результати контролю включити в систему мотивації і оплати праці персоналу. У свою чергу, для цього необхідно розробити ключові показники, що вимірюють ступінь виконання регламентів.

Організація і впровадження принципів міжфункціональних координації між підрозділами допоможе скоординувати діяльність підрозділів в області обслуговування клієнтів і створення комплексних заходів, а також розробити грамотну стратегію обслуговування на рівні корпоративної стратегії.

Використання інструментарію ABC-аналізу в складській діяльності дозволить скоротити час пошуку і комплектації замовлення шляхом скорочення кількості переміщень на складі і скоротити кількість помилок при його зборі. Впровадження такої системи безконтактної ідентифікації як штрих кодування

прискорить процес приймання товару на складі, внаслідок чого процес приймання та комплектації замовлення буде відбуватися швидше, оскільки клієнт буде швидше дізнаватися про надходження товару і швидше зможе його отримати.

Проведення ABC-аналізу при аналізі клієнтів дозволить зробити чітку структурування клієнтської бази і розробити більш індивідуалізований підхід до кожної категорії клієнтів.

Крім цього, ABC-аналіз дозволить провести сегментацію і зміна асортименту і постачальників, з урахуванням особливостей постачальників, зміна умов співпраці і поставок, тим самим вирішивши проблеми великої кількості неліквідів і невідповідності запропонованого асортименту запитам клієнтів.

Організації необхідно провести аналіз процесів і алгоритмів, пов'язаних з діяльністю з управління запасами і складської діяльності, ґрунтуючись на концепції Кайдзен, що передбачає постійне вдосконалення. Необхідно виявити у всіх процесах і алгоритмах проблемні місця і місця, які можна вдосконалити. При цьому необхідно залучати до цього процесу не тільки керівництво або топ-менеджмент, а й рядових працівників складу і відділів, що перетинаються зі складськими операціями.

Ще одним рішенням групи проблем є розвиток менеджменту, корпоративної культури і підвищення дисципліни персоналу, що включає комплекс наступних заходів:

- 1) підвищення усвідомлення керівниками необхідності і ролі регламентів;
- 2) підвищення виконавської дисципліни персоналу за рахунок зміни критеріїв відбору співробітників, створення відповідної системи мотивації і проведення інших різних заходів;
- 3) навчання керівників базовим управлінським навичками, що включає навички використання регламентів в управлінні;
- 4) формування корпоративної культури, що підтримує структурування і формалізацію роботи персоналу.

Таким чином, впровадження даного комплексу заходів дозволить підприємству:

- 1) створити єдину систему обліку і контролю клієнтів;
- 2) скоротити часові інтервали прийому замовлення, комплектації, формування вантажної одиниці, доставки, процедури повернення та обробки;
- 3) автоматизувати процеси обліку і контролю фінансових та інформаційних потоків;
- 4) скоротити час і підвищити якість обслуговування споживачів фірми;
- 5) скоротити об'єм циркулюючої в системі документації та істотно зменшити кількість помилок в обліково-звітної документації.

Проаналізувавши транспортний підрозділ підприємства, можна зробити висновок, що на підприємстві необхідно модернізувати рухомий склад або передати частину маршрутів компаніям, які безпосередньо займаються перевезеннями вантажів, тобто перевести на аутсорсинг.

Пропонується замінити застарілий сідельний тягач МАЗ-5440 на новий DAF. Для додаткового зміцнення своїх позицій в області паливної економічності і зниження експлуатаційних витрат компанія DAF внесла ряд інноваційних змін в конструкцію успішного двигуна PACCARMX обсягом 12,9 л.

В автомобілі XF105 використовується безліч деталей, які потребують незначного технічного обслуговування, що збільшує інтервали між циклами технічного обслуговування і веде до додаткового зниження експлуатаційних витрат.

Аналізуючи норми витрат палива і мастильних матеріалів на автомобільному транспорті, можна сказати, що найбільш низьку витрату палива в розрахунку на 100 км у автомобіля DAFFX105 за умови того, що вантажопідйомність даної марки практично така ж, як у автомобіля МАЗ-5440. Витрати палива DAFFX105 при вазі вантажу 10 т становлять 26, 7 л на 100 км. Отже, завдяки цьому можна збільшити обсяги поставок продукції та зменшити кількість їздок. Таким чином, заміна рухомого складу дозволить скоротити витрати на утримання даної одиниці рухомого складу.

Ринкова вартість DAF складуть 570 тис. грн при ринковій вартості МАЗ-5440 256,5 тис. грн. Таким чином, капітальні вкладення складають 313,3 тис. грн.

Так, як зазначений вище спосіб потребує додаткових капіталовкладень, кращим способом зниження логістичних витрат є передача частини маршрутів стороннім компаніям.

Передаючи свій транспорт на аутсорсинг, керівництво в загальному і цілому чекає скорочення витрат. При цьому важливим аспектом є витрата грошей на перехідний період і та його час.

Щоб задовольнити очікування промислових компаній, аутсорсери повинні:

1) не просто скоротити витрати (зниження транспортно-логістичної складової в собівартості продукції), але і збільшити показник якості обслуговування клієнтів (своєчасність доставки і збереження продукції). В даному випадку клієнтами виступають не тільки споживачі продукції компанії, але і виробничі, і допоміжні цехи, і постачальники. Оптимізація витрат зі збільшенням ризиків зриву перевезень для клієнтів не може бути допущена;

2) взяти всі питання управління транспортом і логістикою на себе. Управлінці підприємства повинні повністю переключитися на виробництво і продаж (збільшуючи тим самим обсяги замовлень і для аутсорсингової компанії);

3) надати можливість планування транспортного бюджету на рік вперед;

4) забезпечити подальший розвиток аутсорсингової компанії (вдосконалення процесів, підвищення сервісу для клієнтів, автоматизацію, оновлення активів) за рахунок одержуваного економічного ефекту, без залучення додаткових інвестицій.

Перш за все необхідно провести технологічний, організаційний та економічний аудит автотранспортного господарства компанії. Це дозволить зафіксувати поточний стан господарства, визначити реальну структуру витрат на автотранспорт, затвердити поточні показники ефективності, визначити зони приросту ефективності та отримати вичерпну інформацію для розробки збалансованого плану з виведення транспорту на аутсорсинг. Далі потрібно визначити тарифи на послуги аутсорсингової компанії. Бажано прив'язати вартість послуг до обсягу робіт, а не до машино-годин. Наступним кроком буде підписання договору [57].

Одним із основних економічних ефектів від використання аутсорсингових зниження вартості машино-годин. Це досягається за рахунок організації ефективного планування, обліку і контролю витрат ПММ, запчастин, впровадження обґрунтованих нормативів, збільшення міжремонтного періоду, позбавлення від непотрібних активів. Також швидко виявляється персонал, який недостатньо інтенсивно задіяний у виробничому процесі.

При виведенні автотранспорту на аутсорсинг необхідно пам'ятати, що транспорт - сполучна ланка ланцюга поставок. При невдалому проекті в кращому випадку зростуть витрати, в гіршому - будуть забезпечені зрив планів виробництва і невдоволення клієнтів. На рис. 3.3 можна побачити, що транспорт знаходиться в центрі «логістичної ромашки» [57].

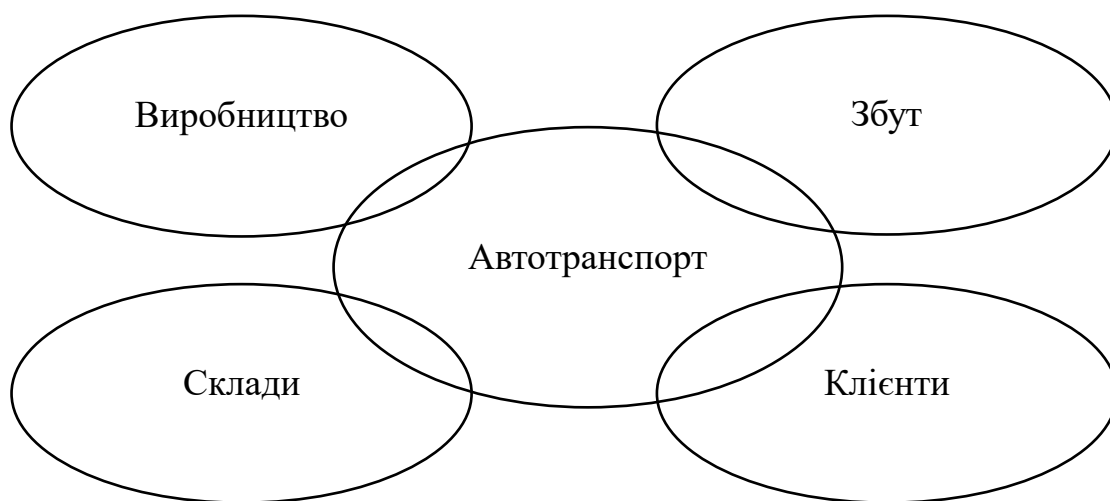


Рис. 3.3 Зв'язок автотранспорту з основними елементами підприємства

Передача транспорту на аутсорсинг навіть при доведеній економічній доцільності пов'язана з ризиками, які можуть віднести отримання очікуваного результату на невизначену перспективу. Перш ніж почати розраховувати економічний ефект проведення аутсорсингу необхідно проаналізувати всі можливі ризики, пов'язані із здійсненням даного процесу. Підприємство може нести фінансово - економічні та технічні ризики.

Фінансово-економічні ризики для замовника включають в себе зростання цін на послуги, банкрутство аутсорсера. Для компанії-виконавця головним ризиком є ризик несплати за надані послуги.

Поряд з фінансово-економічними ризиками присутні також ризики для технологічного процесу. Може виникнути необхідність використання автомобіля за межами робочої зміни, яка встановлена в договорі.

Також присутні ризики нестабільності якості послуг, надання технічно несправного автомобіля, а також низький рівень сервісу.

Аналізуючи всі види ризиків, слід зазначити, що найбільш значущими є фінансово-економічні і технічні. Для зниження цих ризиків необхідно стабільне забезпечення ресурсами бізнес-процесів компанії, оновлення та кваліфіковане технічне обслуговування обладнання у аутсорсера, а також постійний контроль над якістю виконання робіт аутсорсером.

Ризики можуть виникати і на стадії аудиту, і на стадії запуску, і на початковому етапі роботи аутсорсингової компанії [57].

Оцінка ризику - це багатовимірна величина, яка характеризує можливі відхилення від цілей, а також відхилення від бажаного результату з врахуванням впливу неконтрольованих та контрольованих факторів [58, с. 43]. В процесі співпраці аутсорсера із замовником формування ризиків зумовлене впливом факторів внутрішнього та зовнішнього відносно підприємства-замовника походження. Характеристику складу і особливостей дії основних із них представлено у табл. 3.2.

Управління ризиками аутсорсингових операцій - це процес їх виявлення, оцінки, моніторингу та контролю, а також розробка та реалізація заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу цих ризиків на ефективність роботи замовника.

Підприємству протягом усього періоду підготовки та реалізації аутсорсингових послуг потрібно здійснювати управління ризиками. З цією метою компанія повинна визначити відповідальну особу, яка буде здійснювати управління ризиками аутсорсингу [59, с. 121].

Отже, для аналізованого підприємства важливими ризиками є зовнішні чинники такі, як політико-правові та економічні, бо підприємство не має можливості впливати на них, а також інформаційно-технологічні, тому що є ризик

необхідності впровадження нових технологій чи інформаційних ресурсів, якими підприємство не володіє.

Таблиця 3.2

**Чинники формування ризиків, що виникають у процесі співпраці  
підприємства - замовника і аутсорсера**

<b>Групи чинників</b>	<b>Характеристика складу основних чинників</b>
Політико-правові	Ризики зумовлені зміною політичної ситуації в країні, рівня якості нормативно-правового регулювання в рамках аутсорсингової діяльності
Економічні	Ризики, які залежать від розвитку ринку аутсорсингу, якості вибору аутсорсера, рівня обґрунтованості укладання аутсорсингової угоди, якості контролю за виконанням аутсорсингових операцій
Соціальні	Ризики пов'язані із виникненням чи підвищенням рівня соціальної напруги в колективі внаслідок зміни функцій працівників чи скорочення їхнього штату
Інформаційно-технологічні	Ризики неналежного використання технологій чи інформаційних ресурсів як замовником, так і виконавцем аутсорсингових операцій. Ризики зумовлені низьким рівнем поінформованості підприємства про можливі негативні наслідки аутсорсингової діяльності
Структурні	Ризики пов'язані зі зміною організаційної структури підприємства-замовника внаслідок передачі бізнес-процесів на виконання аутсорсерові

*Складено на основі [58]*

Структурні та соціальні ризики не становлять загрози для підприємства, так як скорочення штату та зміни організаційної структури не передбачається, оскільки на аутсорс віддається лише незначна частина транспорту.

Як показав проведений раніше аналіз, найбільша кількість проблем було відзначено в області середньотоннажних автомобільних перевезень ПрАТ «ККПК», внаслідок чого для вдосконалення логістичної діяльності даного підприємства вважається за необхідне використовувати логістичний аутсорсинг.

Оскільки, як було виявлено раніше, ефективність вантажоперевезень транспортним засобом МАЗ-5440 падає і одночасно погіршується його технічний стан, отже, можна ставити питання про доцільність виключення даних транспортних засобів з автопарку підприємства і переведення на логістичний аутсорсинг.

Підприємство зможе реалізувати застарілі МАЗ-5440, один з маршрутів якого Обухів -Житомир -Обухів, що становить 362 км пробігу. На одну поїздку з даного маршруту потрібно дві машини, витрати на паливо становлять 5212,8 грн., в місяць

– 10425,6, в рік – 125107,2 грн. при незмінній вартості дизельного палива 22,5 грн. л. Продаж сідельного тягача МАЗ-5440 дозволить зменшити постійні витрати на технічне обслуговування і ремонт рухомого складу.

Одне з ключових завдань на первинному етапі вибору логістичної стратегії полягає в дослідженні ефективності прийняття управлінського рішення про використання логістичного аутсорсингу на підприємстві, яка безпосередньо пов'язане не тільки з обсягами переданих логістичних функцій, так як на початковому етапі зазвичай вже є деяка визначеність у цьому питанні, скільки з конкретним економічним станом підприємства, факторами середовища, що склалися, а також кадровими та іншими умовами. І лише після обґрунтування вибору окремої стратегії логістичного аутсорсингу на базі моделі розвитку підприємства можна досліджувати аспекти відбору логістичних посередників, запропонувати і застосувати критерії для вибору конкретних транспортних компаній [60, с.12].

Найбільш простим і часто використовуваним в практичній діяльності є критеріальний метод вибору посередників, заснований на оцінці та порівнянні всіх альтернатив. При цьому, остаточний вибір може бути зроблений як за одним критерієм, так і за кількома.

При виборі потенційного аутсорсера, враховувалися наступні критерії:

- 1) ціна;
- 2) клас автомобіля;
- 3) кілометраж за тарифною ставкою;
- 4) репутація компанії;
- 5) досвід роботи.

Відповідно до даних критеріїв надалі і здійснюється вибір логістичних посередників, враховуючи не тільки кількісні критерії, а й досвід роботи, положення на даному ринку і багато інших.

Перш за все необхідно здійснити вибір логістичних посередників, які могли б забезпечити якісне виконання логістичних функцій в зазначеному сегменті перевезень для досліджуваного підприємства.



Слід зазначити, що в сегменті середньотоннажних перевозок в силу специфіки товарів і продуктів ПрАТ «ККПК», можливо організувати співпрацю практично з будь-якою логістичною компанією, яка спеціалізується на автомобільних перевезеннях вантажів, що володіють автотранспортом необхідної вантажопідйомності. В цьому випадку для покупців і замовників підприємства практично не відбудеться ніяких значимих змін в порядку та особливості організації вантажно-розвантажувальних робіт.

В сфері автомобільних перевезень можна здійснити наступний вибір відповідних логістичних операторів України, серед яких можна відзначити такі транспортні компанії як ТОВ «Услуга», ТОВ «Корсель», ТОВ «Делла», ТОВ «Ю Бі Ай Логістик-укр».

Переваги компанії «UBI Logistic - UKR» перед іншими компаніями це: найнижча вартість послуг, що надаються; найбільший кілометраж включений в тариф; позитивна репутація; досвід роботи з аутсорсингом. Також компанія гарантує збереження вантажу, якісне перевезення продукції і її експедирування та 100% виконання перевезення. Експедирування включає надання додаткових послуг, необхідних для доставки вантажу, таких як перевірка кількості та стану вантажу, його вивантаження. Послугу навантаження буде виконувати картонно-паперовий комбінат [61].

Передача маршрутів також дозволить перекласти відповідальність за доставку товару на перевізника. Тепер відповідальність за перевищення навантаження на вісь, несвоєчасне подання автомобіля на загрузку - розвантаження і псування товару в дорозі несе перевізник.

Ще до укладення договору на аутсорсинг транспортних послуг необхідно акцентувати увагу на тому, яку відповідальність несе грузоперевізник за загублений або пошкоджений вантаж.

Передача автомобілів з маршруту Обухів - Житомир - Обухів на аутсорсинг дозволить зменшити витрати на зарплату водіїв, паливно-мастильні матеріали, запасні частини, послуги автомобільних сервісів і штрафи. Таким чином,

підприємство може скоротити логістичні витрати шляхом оптимізації витрат на транспортну логістику.

### **3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління логістичними процесами на підприємстві**

Важливим показником ефективності роботи логістичного сервісу підприємства є рівень логістичного обслуговування. Це головний інтегральний критерій, який дозволяє оцінити реальні можливості постачальника послуг як зі сторони підприємства, так і з позиції замовника.

Визначимо набір послуг передпродажного характеру (роботи і операції по формуванню попиту на логістичне обслуговування):

- 1) формування асортиментної матриці до продажу;
- 2) організація рекламних кампаній;
- 3) розробка і здійснення маркетингових стратегій.

На підставі зазначених функцій можна зробити висновок про те, що здійснення логістичних послуг передпродажного характеру - це завдання відділу по товарній політиці і відділу маркетингу.

Визначимо набір логістичних послуг, що надаються в процесі реалізації товарів та забезпечують ефективне просування і доставку товару до місця призначення відповідно до замовлення покупця:

- 1) формування замовлення покупця в обліковій системі;
- 2) підбір і комплектація замовлення покупця;
- 3) пакування та маркування замовлення покупця;
- 4) формування вантажної одиниці;
- 5) підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця.

На підставі зазначених функцій можна зробити висновок про те, що здійснення логістичних послуг, що надаються в процесі реалізації товарів - це завдання відділу постачання і складу.

Нарешті, визначимо набір логістичних інформаційних послуг післяпродажного характеру:

- 1) збір макулатури;
- 2) розгляд претензій покупців;
- 3) заміна бракованого товару.

На підставі зазначених функцій можна зробити висновок про те, що здійснення логістичних послуг післяпродажного характеру – це завдання відділу продажів і складу.

Як показує досвід, чим більша кількість послуг надається в комплексі логістичного сервісу, тим більші витрати несе компанія, і, водночас, з'являється більше можливостей для збільшення доходів підприємства і отримання нормального прибутку.

Таким чином, рівень конкурентоспроможності підприємства на масовому ринку знаходиться між двома економічними показниками – загальними витратами на сервіс і загальними втратами від низького рівня логістичного обслуговування. У зв'язку з цим, задачею логістичного відділу підприємства є пошук оптимальної величини рівня логістичного сервісу.

На даний момент рівень логістичного сервісу на підприємстві ПрАТ «ККПК» становить 71%, що є середнім показником. Згідно з результатами підприємства на основі практики якого були запропоновані дані заходи впровадження, в результаті створення інтегративної моделі логістичного сервісу, заснованої на моделі Зейтгамла, проведення комплексу заходів щодо підвищення його якості, очікується збільшення планового рівня якості логістичного сервісу на підприємстві ПрАТ «ККПК» на 12%, який досягне 83%.

У таблиці 3.3 наведена планова зміна параметрів логістичного сервісу після впровадження моделі структури логістичного сервісу і проведення заходів щодо підвищення його якості.

Зробимо розрахунок рівня логістичного сервісу після впровадження інтегративної моделі.

Таблиця 3.3

**Перелік найбільш значущих для покупців послуг після впровадження моделі**

Вид послуги	Фактична оцінка з надання даної послуги	Планове значення
1. Формування замовлення покупця в обліковій системі підприємства	84%	95%
2. Підбір та комплектація замовлення покупця	80%	96%
3. Упаковка та маркування замовлення покупця	76%	100%
4. Підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом	85%	100%
5. Організація доставки точно в строк	78%	95%
6. Транспортування	77%	95%
7. Інформування про замовлення і зміни його параметрів або статусу	72%	95%
8. Розгляд скарг споживачів	83%	98%
9. Заміна товару точно в строк	85%	96%
10. Повернення продукції	85%	100%

(Складено автором)

При здійсненні розрахунків ми зберегли планові показники параметрів якості логістичного сервісу, до яких прагне компанія.

$$Y = \frac{0,84 + 0,8 + 0,76 + 0,85 + 0,78 + 0,77 + 0,72 + 0,83 + 0,85 + 0,85}{0,95 + 0,96 + 1 + 1 + 0,95 + 0,95 + 0,98 + 0,96 + 1} * 100$$

$$= 83\%$$

Таким чином, з огляду на зміну значень параметрів логістичного сервісу, можна підвищити рівень логістичної складової обслуговування споживачів, оптимізувати робочий час співробітників, скоротити тривалість логістичного циклу поставки та повернення товару.

При цьому необхідно звернути увагу на ще один важливий момент. Як показує практика роботи підприємств надлишок пропонованих логістичних послуг чи занадто високий рівень логістичного сервісу може привести до перевищення витрат, пов'язаних з наданням сервісу над доходами від реалізації послуг. Досвід показує, що приблизно до рівня логістичного обслуговування в 70% витрати на нього ростуть пропорційно (тобто на один і той же приріст доходів потрібно приблизно такий же приріст витрат). У той же час, при рівні логістичного сервісу

вище 70% зростання витрат відбувається по експоненті. Тобто компанії доводиться все більше вкладати для отримання того ж результату. При досягненні рівня обслуговування в 90% логістичний сервіс стає менш вигідним у зв'язку з різким зростанням його вартості. На рубежі 95-97% величина витрат наближається до величини одержуваного ефекту. Це явище є однією з причин невинновданого завищення продажної ціни товару і пояснюється наступними обставинами [62, с.128]:

а) більшість споживачів очікують не дуже високого рівня обслуговування. Іншими словами, його почнуть витісняти компанії, які надаватимуть велику кількість типових, простих послуг, достатніх для споживачів (формування партій поставок, сортування, підбір асортименту, упаковка, декларування, тощо);

б) після досягнення визначеного рівня сервісу ринок стає нечутливий до його подальшого збільшення. Стає дуже вузький круг клієнтів, які готові адекватно сприймати такий асортимент послуг і їх ціну.

Тому більшість компаній прагнуть наблизитися до точки беззбитковості в процесі задоволення замовлень споживачів, але не перевищувати цей оптимум.

Однак, і при дуже низькому рівні логістичного сервісу також відбувається збільшення сумарних витрат, пов'язаних з погіршенням якості (нижче загального рівня) В результаті необхідні певні компроміси: відносно невисокий, але стабільний рівень якості сервісу, що надається при обмеженні асортименту послуг, підвищена вартість комплексу послуг, але надійність і комплексність їх сервісу.

Отже, виходячи з аналізу даної інформації та показників фінансово-господарської діяльності підприємства, можна зробити висновок, що додаткові витрати на впровадження запропонованих заходів для підвищення рівня логістичного сервісу є недоцільними для підприємства.

Після проведеного аналізу транспортного підрозділу підприємства, зробили висновок, що на підприємстві необхідно модернізувати рухомий склад або передати частину маршрутів компаніям, які безпосередньо займаються перевезеннями вантажів, тобто перевести на аутсорсинг.

Оскільки, ефективність вантажоперевезень транспортним засобом МАЗ-5440 падає і одночасно погіршується його технічний стан, виникає питання про доцільність виключення даних транспортних засобів з автопарку підприємства і переведення на логістичний аутсорсинг або заміни цього сідельного тягача на новий DАFFX105. Для вибору одного з представлених варіантів, розрахуємо витрати підприємства за використання транспортного засобу на прикладі маршруту Обухів-Житомир-Обухів.

В автомобілі XF105 використовується безліч деталей, які потребують незначного технічного обслуговування, що збільшує інтервали між циклами технічного обслуговування і веде до додаткового зниження експлуатаційних витрат. Витрати палива DАFFX105 при вазі вантажу 10 т становлять 26, 7 л на 100 км. Отже, завдяки цьому можна збільшити обсяги поставок продукції та зменшити кількість їздок. Таким чином, заміна рухомого складу дозволить скоротити витрати на утримання даної одиниці рухомого складу.

Для оптимізації транспортно-логістичних витрат можна залучити компанію «UBI Logistic - UKR» до виконання функцій по доставці готової продукції. Для цього необхідно розрахувати пробіг автомобіля за маршрутом Обухів -Житомир - Обухів.

Цим маршрутом доставляється продукція для компанії «Нова пошта», яка у місті Житомир має 28 відділень, кожне з яких відправляє близько 97 замовлень у день та в середньому потребує близько 9 т продукції на тиждень. Довжина шляху становить 362 км пробігу. В місяць пробіг становить 1448 км, в рік 17376 км. Витрати палива на МАЗ – 5440 складає 32 л на 100 км, отже за рік вони становитимуть 125106,76 грн.

Фонд заробітної плати двох водіїв на рік становить 285120 грн при заробітній платні одного водія 9 тис. грн.

Виходячи з даних попереднього розділу автомобіль щомісяця вимагає вкладень в заміну запасних частин, паливно-мастильних матеріалів на суму 5 тис. грн, що в рік становить 120 тис. грн за дві машини. Амортизація транспорту становить 73,2 тис. грн.

Таким чином, утримання сідельного тягача МАЗ – 5440 кожного року становить 471925,5 грн. Наслідком збільшення цієї суми може бути порушення розподілу вантажу. Штраф за одне таке порушення може становити 34 тис. грн. Дану суму можна вложити у покупку нового рухомого складу, а бо витратити на розвиток бізнесу в цілому.

Вартість доставки продукції з використання послуг компанії «UBI Logistic - UKR» буде коштувати 382272 грн в рік, так як вантажопідйомність машини буде становити 10 т, то нам потрібно буде всього 1 машина в тиждень. Отже, для підприємства ПрАТ «ККПК» ефективніше буде використовувати послуги аутсорсингової компанії «UBI Logistic - UKR», так як витрати буду нижчі майже на 20%.

Іншим варіантом є заміна сідельного тягача МАЗ на новий марки DAF. Отже, розрахуємо витрати за маршрутом Обухів -Житомир – Обухів, з використанням власного нового автомобіля.

Якщо взяти до уваги, що вантажопідйомність одного автомобіля становить 10 т, то для перевезення товару за цим маршрутом нам потрібно буде всього 1 машина. За проведеними розрахунками витрати палива на DAFFX105 складає 26,7 л на 100 км, отже за рік вони становитимуть 104386,5 грн. Фонд заробітної плати водія на рік становить 142560 грн.

Аналізуючи інформацію про сідельний тягач DAFFX105, технічне обслуговування потрібно проводити два рази в рік або кожні 10 тис. км. Технічне обслуговування включає в себе: перевірку кабіни та електричної системи, перевірка двигуна, системи охолодження та паливної системи, огляд механізму рульового управління та гальмівної системи, перевірка шасі та трансмісії.

Приблизні витрати на технічне обслуговування будуть становити 30 тис. грн в рік. Амортизація транспорту становить 81,4 тис. грн.

Таким чином, утримання сідельного тягача DAFFX105 кожного року буде становити 358346,5 грн.

Отже, потрібно порівняти визначені витрати, для наглядного розуміння представимо їх та варіанти перевезення у табл.3.4.

Таблиця 3.4

### Варіанти використання транспортного засобу на прикладі маршруту Обухів-Житомир-Обухів

Варіанти використання транспортного засобу	Витрати підприємства, грн
Використання ТЗ MA3-5440	471925,5
Використання ТЗ DAFFX105	358346,5
Використання ТЗ компанії «UBI Logistic - UKR»	382272

(Складено автором)

Отже, на прикладі даного маршруту бачимо, що подальше використання транспортного засобу MA3-5440 економічно неефективне. Найменші витрати для підприємства становить використання сідельного тягача марки DAFFX105. Ще одним варіантом буде використання послуг компанії «UBI Logistic - UKR», так як річні витрати на них не значно перевищують витрати на використання DAFFX105.

Рішення про покупку власного транспортного засобу або залучення транспортних засобів з боку приймає керівництво підприємства, враховуючи переваги і недоліки кожного методу доставки. Існуючі недоліки і переваги використання цих двох варіантів зазначені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Переваги і недоліки власного та найманого транспортного засобу

Власний транспортний засіб	Найманий транспортний засіб
Переваги	
можливість надання високого рівня сервісу за рахунок гнучкого регулювання термінів і частоти відправлення вантажів; незалежність від сторонніх компаній та їх видів транспорту; можливість використання власного транспорту у різний час та для різних цілей.	повна відсутність недоліків, які властиві для власного автопарку; простота управління процесом доставки.
Недоліки	
додаткове витрачання коштів на придбання транспорту; амортизація основних засобів; витрати на страхування; необхідність регулярного контролю технічного стану автомобілів; розпорошення зусиль і фінансових коштів на непрофільну діяльність підприємства.	ризики при виборі постачальника послуг; необхідність постійного моніторингу ринку на предмет вигідніших варіантів співпраці; недостатня гнучкість транспортної компанії.

(Складено автором)



При використанні пропозиції реалізувати сідельний тягач МАЗ-5440 підприємство отримає додаткові кошти. Якщо реалізувати 2 одиниці МАЗ-5440, які використовуються для обраного маршруту, то отримані кошти можна витратити на оплату послуг компанії логістичних послуг «UBI Logistic - UKR». Якщо вибрати варіант покупки транспортного засобу DAFFX105, то для його покупки потрібні будуть додаткові фінансові витрати. Отже, на нашу думку, доцільніше вибрати варіант використання послуг аутсорсингової компанії.

### **Висновки до розділу 3**

Важливим показником ефективності роботи логістичного сервісу підприємства є рівень логістичного обслуговування. Для того, щоб усунути розбіжності в оцінці параметрів якості логістичного сервісу, слід усунути причини цих розривів. Для цього запропонований комплекс заходів щодо формування логістичного сервісу на підприємстві ПрАТ «ККПК».

На даний момент рівень логістичного сервісу на підприємстві ПрАТ «ККПК» становить 71%, що є середнім показником. Згідно з результатами підприємства на основі практики якого були запропоновані дані заходи впровадження, в результаті створення інтегративної моделі логістичного сервісу, заснованої на моделі Зейтгамла, проведення комплексу заходів щодо підвищення його якості, очікується збільшення планового рівня якості логістичного сервісу на підприємстві ПрАТ «ККПК» на 12%, який досягне 83%.

Як показує практика роботи підприємств надлишок пропонованих логістичних послуг чи занадто високий рівень логістичного сервісу може привести до перевищення витрат, пов'язаних з наданням сервісу над доходами від реалізацій послуг.

Отже, виходячи з аналізу даної інформації та показників фінансово-господарської діяльності підприємства, можна зробити висновок, що додаткові

витрати на впровадження запропонованих заходів для підвищення рівня логістичного сервісу є недоцільними для підприємства.

З розвитком каналів збуту, нових напрямків діяльності підприємство повинно побудувати ефективний транспортно-логістичний ланцюг. Вибір рухомого складу та транспортних шляхів відіграє важливу роль у плануванні та організації процесу перевезення вантажів у ланцюгах поставок. Основними критеріями раціонального маршруту є час і вартість доставки вантажів, а також надійність транспортування.

Підприємство здійснює майже всю транспортну діяльність своїми силами, що негативно відбивається на витратах підприємства. Покупка транспорту у власність компанії збільшує витратну складову. При постійному зростанні обсягів виробництва і зростання збуту відбуваються порушення в розподілі ваги на вісь автомобіля, що тягне за собою накладення штрафів. Таким чином, прибуток від вантажу, що перевозиться на дану суму стає менше.

На обліку підприємства перебуває 188 власних автомобіля та 5 автомобілів у користуванні. Частина витрат, що враховуються при формуванні собівартості продукції припадають на утримання автомобільного парку.

На підприємстві більшість одиниць рухомого складу характеризується як старий автомобіль. Оновлення автотранспортного парку підприємства потребує значних капіталовкладень. Тому на даний час модернізація усього парку транспортного складу буде недоцільною, так як і тотожна заміна автомобілів, через застарілість моделей. Найбільш старим автомобілем вважається сідельний тягач МАЗ-5440. Даний автомобіль має як високий моральний знос, так і фізичний.

Проаналізувавши транспортний підрозділ підприємства, можна зробити висновок, що на підприємстві необхідно модернізувати рухомий склад або передати частину маршрутів компаніям, які безпосередньо займаються перевезеннями вантажів, тобто перевести на аутсорсинг.

На прикладі аналізованого маршруту видно, що подальше використання транспортного засобу МАЗ-5440 економічно неефективне. Найменші витрати для підприємства становить використання сідельного тягача марки DAFFX105. Ще

одним варіантом буде використання послуг компанії «UBI Logistic - UKR», так як річні витрати на них не значно перевищують витрати на використання DAFFX105.

Рішення про покупку власного транспортного засобу або залучення транспортних засобів з боку приймає керівництво підприємства, враховуючи переваги і недоліки кожного методу доставки.

При використанні пропозиції реалізувати сідельний тягач MA3-5440 підприємство отримає додаткові кошти. Якщо реалізувати 2 одиниці MA3-5440, які використовуються для обраного маршруту, то отримані кошти можна витратити на оплату послуг компанії логістичних послуг «UBI Logistic - UKR». Якщо вибрати варіант покупки транспортного засобу DAFFX105, то для цього потрібні будуть додаткові фінансові витрати. Отже, на нашу думку, доцільніше вибрати варіант використання послуг аутсорсингової компанії.

## ВИСНОВКИ

Як зазначалося раніше, для збереження своїх ринкових позицій компаніям необхідно робити, певні зусилля в напрямку підвищення рівня технологічності та ефективності бізнес-процесів. З'являється нагальна необхідність вишукування додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат і собівартості продукції, підвищення рівня якості обслуговування споживачів, реорганізація та реструктуризація компанії з метою підвищення ефективності бізнесу.

Визначено, що управління логістичними процесами – це комплекс методів і підходів, спрямований на інтеграцію зусиль усіх учасників логістичної системи підприємства по задоволенню попиту споживачів максимально ефективним шляхом. Таким чином, основними завданнями управління логістичними процесами можна вважати два завдання: забезпечення цільового рівня обслуговування споживачів та оптимізація витрат по всьому ланцюгу поставок.

Впродовж останніх років на українських підприємствах спостерігається поступове збільшення логістичних витрат на обробку замовлень, логістичне адміністрування, інформаційно-комп'ютерну підтримку, забезпечення автоматизації складських процесів та підвищення рівня сервісу. Отож потрібно підвищувати ефективність управління логістичними процесами, так як воно направлене на досягнення цільового рівня обслуговування замовників, що є одним з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», визначили, що підприємство плавно розвивається і збільшує асортимент своїх товарів та послуг, тим самим нарощуючи прибуток та власний капітал, що є позитивним для компанії. Але наявні і негативні тенденції, такі як збільшення поточних зобов'язань та собівартості продукції. Потрібно і надалі нарощувати власний капітал та зменшувати поточні зобов'язання, а також почати покращувати стратегію розвитку компанії.

Аналіз показників платоспроможності підприємства ПрАТ «Київський КПК» показав, що підприємство є дуже залежним від своїх зовнішніх кредиторів, що призводить до використання значної частки позикових коштів, зниження фінансової стійкості та неможливості нормального існування за рахунок власних оборотних коштів. Організація не має значного накопиченого власного капіталу для ведення діяльності, можливо компанії необхідно провести реінвестування чистого прибутку у себе.

Важливим показником ефективності роботи логістичного сервісу підприємства є рівень логістичного обслуговування. Для того, щоб усунути розбіжності в оцінці параметрів якості логістичного сервісу, слід усунути причини цих розривів. Для цього запропонований комплекс заходів щодо формування логістичного сервісу на підприємстві ПрАТ «ККПК».

Здійснено аудит обслуговування споживачів відповідно до алгоритму Стока і Ламберта, шляхом експертної оцінки, на основі аналізу відповідей працівників підприємства на запитання. На основі аналізу логістичної системи підприємства «ККПК» і аудиту обслуговування споживачів, виділено проблему - несформована система логістичного сервісу.

Проведено оцінку ступеня розбіжності між параметрами якості управління логістичними процесами за GAP-моделлю Зейтгамла. Кожна точка ілюструє відмінність в очікуваннях споживача послуги та дійсним рівнем якості наданого сервісу в розрізі різних рівнів менеджменту та виконавців. Також визначено рівень логістичного сервісу на підприємстві ПрАТ «ККПК»

Проведений аналіз адміністративних витрат та витрат на збут показав, що протягом останніх двох років їх сума зростає, що у свою чергу впливає на собівартість та ціну продукції підприємства. Із елементів цих витрат значну частку займають витрати на персонал та транспорт.

Згідно з результатами підприємства на основі практики якого були запропоновані заходи впровадження, в результаті створення інтегративної моделі логістичного сервісу, заснованої на моделі Зейтгамла, проведення комплексу

заходів щодо підвищення його якості, очікується збільшення планового рівня якості логістичного сервісу на підприємстві ПрАТ «ККПК».

Як показує практика роботи підприємств надлишок пропонованих логістичних послуг чи занадто високий рівень логістичного сервісу може привести до перевищення витрат, пов'язаних з наданням сервісу над доходами від реалізації послуг.

Отже, виходячи з аналізу даної інформації та показників фінансово-господарської діяльності підприємства, можна зробити висновок, що додаткові витрати на впровадження запропонованих заходів для підвищення рівня логістичного сервісу є недоцільними для підприємства.

Проаналізувавши транспортний підрозділ підприємства, визначено, що на підприємстві необхідно модернізувати рухомий склад або передати частину маршрутів компаніям, які безпосередньо займаються перевезеннями вантажів, тобто перевести на аутсорсинг.

На підприємстві більшість одиниць рухомого складу характеризується як старий автомобіль. Оновлення автотранспортного парку підприємства потребує значних капіталовкладень. Тому, на даний час, модернізація усього парку транспортного складу буде недоцільною, так як і тотожна заміна автомобілів, через застарілість моделей.

Подальше використання транспортного засобу МАЗ-5440 економічно неефективне. Запропонований варіант використання сідельного тягача марки DAFFX105 вимагає найменших витрати для підприємства. Також існує маловитратний варіант - використання послуг компанії «UBI Logistic - UKR», так як річні витрати на них не значно перевищують витрати на використання DAFFX105. Тому, на нашу думку, доцільніше вибрати варіант використання послуг аутсорсингової компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клементе С., Доннеллан М., Рида С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора; - Москва: Вершина, 2006. 416 с.
2. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Тернопіль, 2012. С. 166-170.
3. Гаджинский А. М. Логистика: учебник. Москва: ИТК «Дашков и К», 2005. 432 с
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
5. Григорак М.Ю., Бондуrowsька А.О. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства. Сєвєродонецьк, 2011. С. 232 – 236.
6. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: учебник. Москва: Эксмо, 2008. 944 с.
7. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. Москва: Олимп-Бизнес, 2001. 640 с.
8. Елифаров В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2006. 319 с.
9. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка»: Інтелект-Захід, 2004. 416 с.
10. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / за ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.
11. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Тернопіль, 2012. С. 166-170.
12. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. Санкт-Петербург, 2005. 349 с.
13. Ерохина Л.И., Башмачникова Е.В. Предприятия в сфере сервиса. Управление прогнозируемыми процессами (теория и практика): учебное пособие. Москва: Флинта: МПСИ, 2005. 248 с.

14. Плєскач В.Л., Затонацька Т.Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах: навч. посіб. Київ, 2011. 718 с.
15. Федоров Л.С. Общий курс логистики: учеб. пос. Москва: КноРус, 2013. 284 с.
16. Саркисов С.В. Логистика. Москва: Дело, 2014. 366 с
17. Михайлюк М.В. Рыночная трансформация цепей поставок и логистического сервиса в условиях перехода ритейла к многоканальной модели организации продаж. 2016. С. 54–57.
18. . Дыбская В.В., Ильина И.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес – процессов в цепях поставок. Москва: Эксмо, 2013. 944 с.
19. Хусаинов М.К. Оптимальное управление ресурсами организации потребительской кооперации. 2015. С. 6–10.
20. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник. Москва: Инфра-М, 2015. 240 с.
21. Бочкарев, А.А. Проблема выбора поставщиков и оптимизации размера партии поставки в условиях изменяющегося спроса. *Логистика и управление цепями поставок*. 2014. С. 37-42.
22. Кулакова, Ю.Н. Оценка нормировочного множителя в многопродуктовой модели управления запасами предприятия при условии равной периодичности и одинаковой стоимости поставок. *Логистика и управление цепями поставок*. 2017. С. 76–83.
23. Лукинский, В.В., Каткова Е.В. Анализ методов выбора логистических посредников. *Логистика и управление цепями поставок*. 2014. С. 49–56.
24. . Мицель, А.А., Алимханова Д.А. Многопродуктовая модель управления запасами с равной периодичностью поставок. *Экономический анализ: теория и практика*. 2015. С. 55–66.
25. Михайлюк, М.В. Рыночная трансформация цепей поставок и логистического сервиса в условиях перехода ритейла к многоканальной модели организации продаж. *Вопросы экономики и права*. 2016. С. 54–57.



26. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг: навч. посіб. Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2004. 472 с.
27. Горяинов А.Н. Формирования нормативов для оценки функционирования логистических систем. 2013. С. 100-105.
28. Іваницька Т.Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013.
29. Казарина Л.А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки. Томск. 2012. С. 24-27.
30. The Association for Supply Chain Management. Supply Chain Operations Reference (SCOR) model. URL: <http://www.apics.org/apics-for-business/frameworks/scor>
31. Решетник М. Оценка издержек и эффективности функционирования логистической системы предприятия. *Риск. Рынок. Информация. Снабжение. Конкуренция*. 2011. С. 31-34.
32. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. 322 с.
33. Бурмистрова Н.С. Влияние логистического сервиса на выручку компании. *Логистика и управление цепями поставок*. 2013. С. 60-68.
34. Сергеев В. И., Бурмистрова Н. С. Управление качеством логистического сервиса сетевого ритейлера путем оптимизации баланса «затраты/сервис». *Логистика и управление цепями поставок*. -2011. С. 14-26
35. Сергеев В.И. Процедура оценки качества логистического сервиса. *Логистика сегодня*. 2010. С. 34-41.
36. В.В. Дыбская. Современные тенденции развития логистики на предприятия оптовой торговли. *Логистика сегодня*. 2013. С. 310-320.
37. В.А. Лазарев. Логистические услуги предприятия торговли. *Управленец*. 2015. С. 78-82.

38. Тюріна Н. М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
39. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлингова А.Н. Логистика. Полный курс МВА. Москва: Эксмо. 2013. 944с.
40. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегічне управління логістикою. Москва: ИНФРА-М, 2012. 797 с.
41. Лукиных В.Ф., Тод Н.А. Логистика: учеб.-метод. Комплекс. Красноярск: ИПК СФУ, 2010. 36 с.
42. Приватне акціонерне товариство «Київський картонно-паперовий комбінат». URL: <https://www.papir.kiev.ua/>
43. Приватне акціонерне товариство «Київський картонно-паперовий комбінат». URL: <http://smida.gov.ua/>
44. Зінченко Д. В. Проблеми та перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості України в умовах світового ринку. URL: <http://probleconomy.kpi.ua/node/398>
45. Підприємство «Український папір». URL: <http://ukrpaper.com.ua>
46. Щербаков В.В. Логистика и управление цепями поставок: учебник для академического бакалаврата / под ред. В.В. Щербакова. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 582 с.
47. Васильева Л.С., Ряховский Д.И. Управленческий учет: учебное пособие. Москва: Эксмо, 2006. 368с.
48. Лола Ю. Управління матеріальними ресурсами на підприємстві (логістичний та реінжиніринговий підхід). Харків, 2009. 202 с.
49. Аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
50. Лифиц И.М., Жукова Ф.А., Николаева М.А. Товарный менеджмент: учебник для прикладного бакалаврата. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 405 с.
51. Иванов Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация. Москва: Вершина, 2006. 176 с

52. Пруненко Д.О. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління ланцюгом постачань». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
53. Марлін Томас. Надійність та гарантії. 2006. URL: <http://www.ozon.ru>.
54. Аулін В.В., Гриньків А.В., Замота Т.М. Забезпечення та підвищення експлуатаційної надійності транспортних засобів на основі використання методів теорії чутливості. Київ, 2015. С.66-72.
55. Форнальчик Є.Ю, Олісевич М.С., Мاستикаш О.Л., Пельо Р.А. Технічна експлуатація та надійність автомобілів: навч. посіб. / за заг. ред. Є.Ю. Форнальчика. Львів: Афіша, 2004. 492с
56. Аулін В.В., Голуб Д.В. Забезпечення надійності системи транспортного обслуговування апк в ринкових умовах функціонування. *Проблеми конструювання, виробництва та експлуатації с.-г. техніки*: матеріали X Міжнар. наук.-практичної конференції. Кіровоград: КНТУ, 2015. С.167-168.
57. Портнов А. Экономим на автотранспорте. Передача автотранспортного хозяйства на аутсорсинг. 2017. URL: <https://sitmag.ru/article/9636-peredacha-avtotransportnogo-hozyaystva-na-outsorsing-ekonomim-na-avtotransporte>
58. Вітлінський, В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. Київ: ТОВ «Боирсфен М». 1996. 336 с
59. Зелінський Дж.А. Аутсорсинг податкових консультацій та бухгалтерського обліку в невеликій компанії. Варшава: ABC Walters Kluwer Business, 2008. 227 с.
60. Сярдова О.М. Формирование программы и оценка повышения результативности логистической системы. *Актуальные проблемы экономики и права*. Тольятти, 2013. С.12–19.
61. Міжнародна транспортно-логістична компанія «UBI Logistic». URL: <https://ubi-logistic.com.ua>
62. Абрамова Е.Р. Логистический сервис: учебное пособие. Москва : Спутник, 2010. 204 с.